

BRAND URBANISM[®]



QUEL NOUVEAU RÔLE POUR LES MARQUES
DANS L'ESPACE PUBLIC URBAIN ?

ET SI LES MARQUES JOUAIENT UN NOUVEAU RÔLE AU CŒUR DES VILLES ?

C'est ce que suggère la pratique, encore émergente, du **Brand Urbanism®**, qui consiste, pour une marque, à allouer une fraction de son budget marketing ou publicitaire au financement d'un projet d'aménagement urbain positif et impactant, permanent ou temporaire, dans le cadre d'une collaboration avec la ville et ses habitants.

Pour fêter ses 25 ans, **Utopies** a lancé 25 « collab' » en partenariat avec des entreprises ou des ONG qui veulent ouvrir de nouvelles voies dans leurs métiers ou domaines d'action. L'une d'elle, menée avec **JCDecaux**, consiste à explorer le **Brand Urbanism®** à travers une douzaine d'entretiens et une quarantaine d'études de cas concrets pour remettre en contexte, illustrer et mieux comprendre ce nouveau champ d'action encore méconnu.

Le présent rapport synthétise cette exploration.

UTOPIES®

Utopies est un cabinet indépendant, reconnu comme « l'agence pionnière du conseil en développement durable » (Enjeux Les Echos) en France depuis sa création il y a 25 ans. Son activité de think-tank, qui représente un cinquième environ du temps de son équipe, est notamment consacrée à des recherches et publications visant à ouvrir de nouvelles voies pour l'engagement responsable des entreprises.

Utopies a été la première entreprise française certifiée B Corp en 2014 et a introduit et développé le mouvement en France.

www.utopies.com

JCDecaux

- Présent dans 4 030 villes de plus de 10 000 habitants.
- 95% des marques internationales les plus influentes font confiance à **JCDecaux** pour communiquer
- 1 061 200 mobiliers publicitaires dans plus de 80 pays
- Leader dans le vélo en libre-service : pionnier de la mobilité douce.

www.jcdecaux.com

BRAND URBANISM®

QUEL NOUVEAU RÔLE POUR LES MARQUES DANS L'ESPACE PUBLIC URBAIN ?

I INTRODUCTION 6

REINVENTER LES MARQUES, REINVENTER LES VILLES – L'ESSOR DU BRAND URBANISM® 8

- A. LES VILLES FACE AUX DEFIS DU DEVELOPPEMENT DURABLE 9
- B. REINVENTER LA VILLE : UNE ATTENTE DES CITOYENS, UN DEFI AMBITIEUX POUR LES MUNICIPALITES 11
- C. LE BRAND URBANISM® : NOUVELLE FRONTIERE DE LA PUBLICITE POUR LES ENTREPRISES ? 13
- D. BRAND URBANISM® : QUAND MARQUES ET COLLECTIVITES LOCALES FONT CONVERGER LEURS BESOINS 17
- E. DU PLACEMAKING AU BRAND URBANISM® : LES PARTENARIATS MARQUES-VILLES ONT LE VENT EN POUPE 19

II DE LA MOBILITE AU REENCHANTEMENT DES ESPACES URBAINS : TOUR D'HORIZON DES EXPERIMENTATIONS EN BRAND URBANISM® 20

- A. LE BRAND URBANISM® POUR... REPENSER LA MOBILITE URBAINE 21
- B. LE BRAND URBANISM® POUR... PROMOUVOIR L'ACCES DE TOUS AU SPORT 23
- C. LE BRAND URBANISM® POUR... REENCHANTER L'ESPACE URBAIN 27
- D. LE BRAND URBANISM® POUR... CONTRIBUER A RESOUDRE UN PROBLEME ENVIRONNEMENTAL 29
- E. LE BRAND URBANISM® POUR... REVITALISER LE PATRIMOINE ET L'IDENTITE LOCALE 31

III LES CLÉS D'UN BRAND URBANISM® A IMPACT POSITIF 36

- A. OBJECTIFS ET CADRAGE 37
- B. CO-CREATION ET ENGAGEMENT DES CITOYENS 40
- C. LE ROLE D'UN TIERS FACILITATEUR ENTRE LA VILLE ET LA MARQUE 42
- D. LA NARRATION, NERF DU BRAND URBANISM® 43

LES QUATRE REGLES D'OR D'UN BRAND URBANISM® ENGAGE 46

CONCLUSION 50

POSTFACE 52

QUIZZ : QUEL EST VOTRE POTENTIEL DE BRAND URBANISM® 53



Elisabeth

Laville

Fondatrice et directrice – UTOPIES

Des PME aux grands groupes, du textile à l'automobile, des USA à l'Italie ou la France, l'idée que les marques doivent se doter d'une raison d'être et chercher à avoir un impact positif sur le monde qui les entoure a le vent en poupe. Le PDG du premier fonds d'investissement au monde, BlackRock, a ainsi annoncé en 2018 qu'il n'investirait plus que dans des entreprises qui font plus que limiter les risques liés à leurs activités en apportant une contribution positive à la société. Tandis que le label B Corp, né aux Etats-Unis il y a dix ans, est désormais présent dans plus de 60 pays autour de son mot d'ordre « using business as a force for good » (utiliser l'entreprise comme une force de changement positif) – une approche qui rassemble des marques engagées comme Patagonia ou Nature & découvertes et qui de plus en plus réussit aussi à convaincre de grands groupes comme Danone, Unilever, etc. Ces grands groupes sont, par ailleurs, de plus en plus enclins à faire le pont entre leur stratégie et les 17 Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies, ce qui est une autre façon de montrer leur contribution à des objectifs positifs pour l'humanité toute entière. La Loi PACTE, avec le statut légal des « entreprises à mission », entérine en France cette révolution de l'impact positif : en réponse aux attentes exprimées très fortement par les consommateurs et les salariés, notamment les plus jeunes, les marques affichent de manière croissante leur volonté d'apporter une contribution positive à la société, de se doter d'une mission qui les engage à améliorer la qualité de vie du plus grand nombre.

De manière croissante, pour les marques, cette qualité de vie à laquelle contribuer est aussi une qualité de ville car, en même temps que l'heure de la mondialisation est venue, les marques globales, comme Nike, Lululemon ou Uniqlo, déploient des stratégies marketing très locales, au plus proche des communautés urbaines où se trouvent leurs clients, multipliant les programmations culturelles, les rencontres informelles et les sessions d'entraînement sportif. En quête à la fois d'utilité sociétale et d'une plus grande proximité avec leurs clients, certaines marques s'essaient à défricher de nouvelles pratiques en finançant des équipements publics urbains qui apportent un surcroît de convivialité, d'animation ou d'âme à un quartier.

C'est cette pratique émergente que nous appelons le Brand Urbanism® (ou urbanisme de marque) et que nous avons voulu explorer dans cette étude. De manière naturelle, JCDecaux a accepté d'en être le partenaire et je les en remercie. Au fond, le Brand Urbanism® est un joli clin d'œil du 21ème siècle aux origines du Groupe, quand, dans les années 60, Jean-Claude Decaux son fondateur, proposa aux villes de créer de nouveaux services pour les populations urbaines, comme les abribus, en les finançant grâce à de l'affichage publicitaire. Ce qui a changé, sans doute, depuis 1964, c'est que la relation entre les marques et les villes est devenue plus mature, de sorte que dans certains cas très spécifiques, il devient possible pour les premières de financer directement des services et de l'aménagement urbains, en y apportant leur expertise en design et en innovation notamment, de manière concertée avec les secondes et, évidemment, avec les populations urbaines elles-mêmes.

Force est de constater que ces expérimentations sont encore rares : beaucoup des marques que nous avons contactées n'ont ainsi pas souhaité nous parler, expliquant parfois que ces initiatives éparses, bien que positives, ne forment pas encore une stratégie bien définie. De même, les agences sollicitées n'avaient, pour la plupart, pas entendu parler du concept de Brand Urbanism® ni des cas analysés dans ce rapport. Enfin, les villes que nous avons voulu interviewer se sont montrées assez réticentes à prendre la parole sur ce sujet qui ouvre de nouvelles perspectives pour la présence des marques en ville - un thème qui en effraie encore beaucoup, par réminiscence d'une opposition historiquement perçue entre intérêt privé et intérêt collectif.

Pour autant, le Brand Urbanism® ouvre, selon nous, des pistes intéressantes pour aider les villes à relever les incroyables défis auxquels elles sont confrontées, sur l'écologie, le climat, le lien social, la réhabilitation des quartiers en déshérence, etc. – et qu'elles ne pourront pas résoudre sans la mobilisation de tous, y compris des acteurs privés ; mais aussi pour aider les marques à mieux s'ancrer localement dans les territoires où elles mènent leurs activités et où vivent leurs clients, à assumer ou à affirmer leur utilité sociétale, etc.

Puisse cette étude établir une première cartographie du champ des possibles, à l'attention de tous les acteurs de bonne volonté, sans oublier de pointer les écueils et défis que représentent aussi ces nouvelles pratiques. ■



Carole

Brozyna-Diagne

Directrice Développement Durable et Qualité Groupe
– JCDecaux



Isabelle

Schlumberger

Directeur Général Commerce, Marketing
et Développement France – JCDecaux

Partout dans le monde, la ville est en évolution. Elle se réinvente en permanence pour répondre aux enjeux sociétaux majeurs de notre siècle tels que la consommation responsable, la mobilité, l'inclusion ou encore la préservation de l'environnement.

Cet écosystème, qui a toujours été, pour les marques, le lieu incontournable de construction de leur stratégie d'influence, leur offre aujourd'hui, par sa mue, une scène incomparable où jouer leur rôle.

Celui d'un acteur économique responsable, à même de concilier sens, profitabilité et impact au bénéfice de la société, dans toutes ses dimensions.

En s'incarnant dans le quotidien des citoyens pour le simplifier, l'améliorer ou l'embellir, les marques assument la responsabilité que les consommateurs/citoyens leur ont assignée.

Ainsi, la démarche dans laquelle se sont engagés les acteurs de l'industrie de la boisson est exemplaire : en sollicitant JCDecaux, ils ont initié un mouvement de co-création de solutions concrètes pour répondre aux enjeux de la collecte des déchets en mobilité. De même, nombre de nos annonceurs font appel à nous pour imaginer en commun des actions et événements qui sensibilisent toutes les parties prenantes aux enjeux de la qualité de l'air avec l'ambition de réussir à développer des solutions de dépollution.

Ces engagements traduisent parfaitement la volonté actuelle des marques de se projeter durablement dans la vie de la ville pour y créer de la valeur partagée.

Souvent facilité par un tiers expert, ce modèle de collaboration entre marques et collectivités visant à avoir un impact positif et pérenne sur les territoires et les communautés, est baptisé Brand Urbanism®.

En proposant aux villes de faire financer un service offert à tous par la publicité, Jean-Claude Decaux avait compris, dès 1964, la dimension vertueuse de la relation entre collectivités et marques.

Un demi-siècle plus tard, JCDecaux est plus que jamais convaincu de la pertinence et de la force de cette synergie.

C'est pourquoi nous avons tenu à être le partenaire de l'étude menée par UTOPIES sur ce sujet à l'essor durable.

Facilitateur et catalyseur, au quotidien, des synergies entre les villes et les marques, nous sommes heureux de pouvoir partager avec vous les meilleures pratiques, documentées et analysées, du Brand Urbanism®.

Nous espérons que le contenu de cette étude vous apportera un éclairage aussi inspirant que pragmatique, notre vœu le plus cher étant d'encourager et d'accélérer la création de valeur partagée au cœur des territoires.■

INTRODUCTION

La contribution positive des entreprises privées à la société et à l'intérêt collectif est au centre de débats que l'on retrouve de plus en plus à la « une » des médias mais aussi à l'ordre du jour des conseils d'administration des entreprises. Des statuts légaux émergent (Benefit Corporation aux États-Unis, entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire en France, Community Interest Company en Grande-Bretagne...). Même les investisseurs s'engagent, comme Larry Fink, PDG de BlackRock, la plus grosse société d'investissement au monde, qui dans sa lettre de vœux 2018 aux dirigeants des entreprises dont il est actionnaire, annonce qu'à terme il n'investira plus que dans des entreprises qui ne se contentent pas de minimiser leurs impacts négatifs mais se dotent d'un « purpose » et visent une contribution positive à la société¹. Des initiatives comme B Corp, communauté d'entreprises se donnant pour objectif non seulement la rentabilité mais aussi un impact positif, avec la sanction d'un label exigeant, ont déjà prouvé la capacité des entreprises privées à s'engager pour le bien commun. En France, pays de rédaction de cette étude, le mouvement s'est accéléré et le débat cristallisé autour de la récente loi PACTE, posant les questions de la définition de l'entreprise à mission et de la formulation possible d'une raison d'être sociétale de l'entreprise.

Cette évolution ouvre la voie à une refonte de la communication des marques, à des expérimentations et à de nouvelles pratiques marketing. Cependant, la communication et les grandes déclarations d'intention ne suffisent pas : pour éviter un « mission-washing » contre-productif, il est impératif que la fameuse contribution positive à la société soit spécifique, concrète, mesurable, et qu'elle s'incarne au quotidien dans les activités de la marque, dans son offre mais aussi au plus près de ses clients, sur les territoires où elle intervient. Des clients qui, de manière croissante, vivent en ville, de sorte que les zones urbaines concentrent à la fois les richesses, les consommateurs-citoyens mais aussi les enjeux-clés du développement durable

(mobilité, santé, alimentation, déchets, énergie, bâtiments, qualité de vie, pauvreté, inclusion...), et donc, sans doute aussi, les solutions à ces défis. La Ville de Paris a ainsi signé en 2015, avec plus de 700 maires du monde entier, l'engagement de s'unir avec les organisations internationales, les gouvernements nationaux, le secteur privé et la société civile pour répondre au défi du changement climatique². Les entreprises et les marques soucieuses de leur contribution sociétale ont donc tout intérêt à agir dans et avec les villes, dans un contexte de réduction des budgets des autorités locales.

De toutes façons, le pragmatisme réaliste oblige à reconnaître que les acteurs privés ont d'ores et déjà une influence considérable sur l'espace public urbain (publicité extérieure, bâtiments, aménagement, zonage). Par leurs activités, les entreprises impriment leur marque sur la vie urbaine de différentes manières. Certaines d'entre-elles interviennent directement dans la « fabrique de la ville » à travers les services urbains, la mobilité, l'aménagement, l'immobilier, l'énergie, etc. D'autres localisent leurs points de vente en ville pour accéder aux consommateurs : grandes enseignes du commerce généraliste, de prêt-à-porter, de biens électroménagers, de services... Certaines sont aussi présentes en ville à travers leurs produits.

Parmi ces nouvelles pratiques émergentes de rapprochement entre les marques et les villes, l'une nous intéresse plus particulièrement car elle représente un champ d'innovation à fort potentiel, à la jonction entre intérêt privé et intérêt général : le Brand Urbanism®.

Ce concept émergent renvoie à une collaboration entre une ville et une marque dans laquelle la marque lance et/ou finance un projet d'aménagement urbain, permanent ou temporaire pour gagner en visibilité et pour créer un impact sociétal positif.

Cette étude a pour ambition d'ouvrir de nouvelles voies et de lancer un débat riche et fructueux autour du Brand Urbanism®, en intégrant des points de vue aussi variés que possible à travers de nombreux entretiens et des recherches sur une quarantaine de cas concrets. Il en ressort assez clairement que ce nouveau type de partenariat public-privé porte avec lui ses propres règles mais aussi

de nouvelles tensions à surmonter : intérêt privé vs intérêt collectif, ROI à court terme vs. temps long, inclusion et accessibilité vs. sphère marchande, financement vs corruption, espace public vs espace commercial, transparence et implication citoyenne vs opacité et décision « descendante », etc. Assez de matière, donc, pour stimuler l'innovation du côté des entreprises et des villes volontaires pour relever ces défis !

FACTEURS D'ÉMERGENCE DU BRAND URBANISM®

Côté marques

- Attentes croissantes des consommateurs en termes de responsabilité et d'engagement sociétal (notamment chez les Millenials)
- Avantage compétitif des marques locales, plus proches des consommateurs et de leurs besoins
- Nécessité d'expérimenter de nouveaux canaux de communication en complément de la publicité traditionnelle
- Remise en question d'une publicité parfois perçue comme trop intrusive, manquant de pertinence et surabondante

Côté villes

- Réduction des budgets et endettement des collectivités
- Enjeu de qualité et de maintenance des infrastructures publiques (congestion des transports, manque d'installations, protection du patrimoine)
- Nouveaux défis sociaux et environnementaux (lien social, pollution, climat, déchets, santé, mobilité...)
- Compétition des territoires pour attirer les capitaux et le tourisme, besoin de différenciation marketing et d'identité propre
- Volonté de recréer du lien avec les citoyens usagers



**REINVENTER
LES MARQUES,
REINVENTER
LES VILLES
– L'ESSOR DU
BRAND URBANISM®**

A

Les villes face aux défis du développement durable

A la fois théâtre et moteur des profondes mutations de nos sociétés, les villes se situent au carrefour des enjeux du XXI^{ème} siècle : entre croissance démographique³, développement économique, transition énergétique et évolutions sociétales, la résilience est leur nouveau défi. La moitié de la population mondiale vivant aujourd'hui en ville – un chiffre qui devrait atteindre 68% en 2050⁴ – les enjeux mondiaux de développement durable s'y trouvent démultipliés. Les besoins alimentaires ne cessent de croître⁵ mais dans un pays comme la France, où la population est déjà à 80% urbaine,⁶ seules huit aires urbaines atteignent le seuil de 5% d'autonomie alimentaire.⁷

Les villes sont également en première ligne face au dérèglement climatique.

Alors qu'elles n'occupent que 3% de la masse continentale mondiale, elles concentrent plus de 70% des émissions de CO₂⁸ et consomment entre 60 et 80% de l'énergie mondiale.⁹

Les zones urbaines, par leur exposition géographique et leur densité de population,

sont particulièrement exposées aux effets de la pollution. Dans ce contexte, les villes doivent innover pour préserver et améliorer le cadre de vie et la santé de leur population.¹⁰

Le maintien du lien social en ville est un défi particulier qui devient plus aigu avec le vieillissement de la population¹¹. Ainsi 58% des citoyens pointent le caractère impersonnel de la vie urbaine et le besoin de redonner du sens à la communauté. Par exemple, en Grande-Bretagne, 9 millions de personnes disent se sentir seules¹² (environ 15% de la population) – un chiffre qui monte à 52% pour les habitants de Londres¹³ et qui explique la nomination, pour la première fois en 2018, d'un « Ministre de la Solitude ». ¹⁴ En France, 23% des habitants des grandes villes ne parlent jamais à leurs voisins.¹⁵ Heureusement, les villes concentrent aussi les richesses et beaucoup de leviers susceptibles de faire évoluer la société : idées, commerce, culture, science, développement social... 60% du PIB mondial est désormais généré par environ 600 villes de plus de 2 millions d'habitants, et le poids économique de Shanghai équivaut au PIB des Philippines. L'influence des grandes villes ne cesse de s'étendre, tant au niveau économique que politique et culturel. Partout, la croissance



démographique nécessite la construction de nouvelles infrastructures urbaines. De plus en plus de villes prennent des décisions ambitieuses pour lutter contre le changement climatique : Londres et Oslo ont drastiquement limité la circulation routière dans leur centre-ville ; Paris, New-York ou Copenhague multiplient les projets de végétalisation... Beaucoup d'enjeux de développement durable se jouent avant tout au niveau local : c'est le cas de l'impact environnemental évidemment (réduction des transports, moindre impact sur le climat) mais aussi du lien social (i.e. recréation d'un lien entre ceux qui produisent et ceux qui consomment dans une même communauté...), de la diversité culturelle (préservation des identités locales et lutte contre la standardisation des produits « made in world ») et de la résilience économique (vs la grande vulnérabilité des territoires qui dépendent trop des importations et des exportations). Le local est, par ailleurs, le meilleur endroit pour intervenir sur plusieurs questions-clés du développement durable : ainsi la mobilité, le logement, la santé, la nourriture, les déchets, l'eau, la biodiversité... ne se jouent par définition que localement, là où vivent les gens, où sont situés les bâtiments, où sont consommés les aliments, où sont produits les déchets, etc. Un autre aspect important est l'échelle du territoire, plus propice aux démarches hybrides – elle permet d'agir à la fois sur les infrastructures et les comportements, elle autorise à combiner l'approche descendante (réglementation) et l'approche ascendante (à l'écoute des besoins des populations). C'est d'ailleurs pourquoi deux tendances majeures

dans les nouveaux modèles économiques plus durables, que sont l'économie circulaire et l'économie collaborative, sont, par essence, locales : pour que les déchets des uns puissent devenir les ressources des autres, et pour que le partage ou la mutualisation se mettent en place de manière fluide, encore faut-il que les échanges entre les uns et les autres soient proches et simples.

Enfin, et plus spécifiquement, avec les difficultés rencontrées au niveau planétaire pour faire avancer les enjeux globaux, les villes apparaissent de mieux en mieux placées pour réaliser ces changements systémiques. Pour agir sur le développement durable en particulier, les villes représentent désormais une échelle plus pertinente d'intervention - car elles peuvent travailler à la fois sur le comportement des personnes et sur les infrastructures (cas de la mobilité par exemple), combinant une approche ascendante (tirer des leçons des initiatives pionnières et de ce qui fonctionne sur le terrain) et une approche descendante (généraliser ces pratiques en changeant les réglementations, les normes, etc.).

Cette prise de conscience se traduit également par une volonté d'adopter une approche intégrée des enjeux auxquels les villes font face et de faciliter le partage d'expériences ou de compétences. En 2005, de nombreuses villes ont décidé d'unir leurs forces en créant le C40, réseau de 81 mégapoles mondiales collectivement engagées dans la lutte contre le changement climatique. Ces coalitions d'acteurs sont aujourd'hui vouées à croître et à se multiplier.

! Écoquartier Vauban à Fribourg (Allemagne) !



Réinventer la ville : une attente des citoyens, un défi ambitieux pour les municipalités

Le développement des villes fait de la qualité de vie des citoyens et de leur perception des infrastructures des questions centrales. A l'échelle européenne, ils expriment un bon niveau de satisfaction générale : dans la quasi-totalité des 79 villes sondées en 2015 par la Commission Européenne, au moins 80 % des citoyens se disent satisfaits de vivre dans leur ville. Sur des questions plus précises néanmoins, comme l'état des rues, le niveau de satisfaction est faible dans de nombreuses capitales. En ce qui concerne les transports publics, il varie considérablement – de 97% à Zurich à 14% à Palerme – et influe directement sur la fréquence d'utilisation de ces services. Quant à la qualité de l'air, le niveau de satisfaction dans le Grand Paris a chuté de 12% entre 2012 et 2015 : sans surprise, les attentes des citoyens font écho aux enjeux actuels.

Les collectivités sont ainsi invitées à revisiter leurs modes d'action et à intégrer des objectifs de développement durable à leurs stratégies et aux politiques d'aménagement urbain.¹⁷

Les villes commencent à prendre en charge de manière proactive et à prioriser de nouveaux sujets, tels que la santé, le bien-être, la qualité de vie ou la construction d'économies locales durables.

Cela explique notamment l'aménagement, dans de nombreuses villes européennes, des berges des grands fleuves autrefois peu fréquentables, pour que les résidents s'y retrouvent et y passent d'agréables moments.¹⁸ Comme l'explique Raphaël Souchier, co-président du réseau VIBE (Villes et Bien-Être) et expert-associé d'Utopies, « Le bien-être est d'actualité pour les villes parce qu'on constate à la fois un accroissement des problématiques liées au fonctionnement de nos sociétés (mobilité accrue, mutation du travail et des cadres sociaux traditionnels, prise de conscience environnementale, perte de sens liée à l'hyperspécialisation des tâches...) et une multiplication des acteurs du bien-être qui doivent être connectés entre eux ».

Mais pour être à la hauteur des défis du XXI^{ème} siècle et répondre de manière satisfaisante aux attentes des usagers¹⁹, l'évolution des villes et le renouvellement des infrastructures demandent des moyens ambitieux, dans un contexte de baisse structurelle des budgets publics.

L'endettement public des villes françaises a augmenté de 18% ces dix dernières années, atteignant 65,2 milliards € début 2018,²⁰ tandis



que l'investissement local a baissé de 25 à 30% entre 2014 et 2017, indépendamment de la taille des collectivités.²¹ A New-York, la dette s'élevait fin 2018 à 64 100 dollars par habitant.²² Selon le rapport Global Infrastructure Outlook publié en 2017, fournir les infrastructures nécessaires à la croissance économique mondiale exigerait un investissement de 94 000 milliards de dollars d'ici 2040, soit l'équivalent d'environ 40 fois le PIB de la France. Pour Raphaël Souchier, la solution réside dans une mutation culturelle vers plus d'horizontalité et d'agilité des autorités locales.

Le rôle d'une collectivité locale pourrait ainsi évoluer vers la facilitation des dynamiques entre les acteurs du territoire (y compris les entreprises) et l'animation des initiatives locales au service du bien commun.

Déjà, les communautés locales s'associent de plus en plus dans des initiatives partagées, basées sur la sobriété et la mutualisation. Les Ministères français de la Transition écologique et solidaire et de la Cohésion des territoires ont recueilli en 2019 les attentes, les perceptions et les projets des citoyens pour les villes et territoires de demain²³ : réinvestir des bâtiments vides et des friches, promouvoir l'installation d'espaces éphémères, d'ateliers de quartiers, de terrains de sport, favoriser les déplacements à vélo, améliorer les transports en commun... Ces initiatives dessinent une alternative à la « ville fragmentée » qui structure l'espace urbain en poches homogènes. Un marché florissant se développe autour de la création d'espaces de rencontres ou d'échanges et de services de proximité plus efficaces. Ces lieux entendent favoriser la cohésion sociale, l'implication volontaire, l'intelligence collective, le pouvoir d'agir des habitants. De telles innovations font de certaines villes des lieux d'expérimentation de politiques territoriales innovantes, comme les stratégies d'alimentation durable de mégapoles testées depuis 2015 dans le cadre du Milan Food Policy Act.

Ces nouvelles prérogatives de la ville requièrent des compétences nouvelles, historiquement moins cultivées dans le secteur public

que privé : design thinking, innovations marketing, communication, conception d'un modèle économique, capitalisation sur les expériences et connaissances, capacité à faire travailler ensemble des acteurs provenant d'horizons variés (profils, disciplines, secteurs, maturité professionnelle...), expérimentations collectives... Plus généralement, l'émergence du « place branding » (marketing des villes et des lieux) montre une convergence des préoccupations des villes et des marques, ainsi que la pertinence d'un partage de compétences accru pour trouver de nouvelles complémentarités. Les villes, dans un souci de promotion de leur nom et de leur image, cherchent à valoriser leur territoire comme on promeut une marque (auprès des touristes, des entreprises, des médias, des citoyens, des parties prenantes...), voire institutionnalisent ce besoin en créant une direction de l'innovation – un métier que l'on trouve traditionnellement plus souvent dans le secteur privé – dont le rôle est notamment d'initier de nouveaux partenariats pour « faire » la ville autrement, en incitant aussi les entreprises à investir dans certains espaces urbains. Certaines, comme la ville de Vancouver, poussent le parallèle jusqu'à essayer de calculer la valeur monétaire de leur marque et les composantes qui la tirent vers le haut, comme le potentiel d'innovation et l'engagement dans le développement durable. Le cabinet Brand Finance, à travers son outil Brand Strength Index, a ainsi évalué la valeur de marque de la ville de Vancouver à plus de 31 milliards de dollars. De la même façon, San Francisco doit une bonne partie de son image de marque à la façon dont elle a communiqué sur son objectif de devenir la première ville au monde à atteindre le « zéro déchet » à horizon 2020.

! Vancouver s'est notamment fixé pour objectif de devenir la ville la plus verte au monde en 2020 - une composante majeure de sa réputation et de sa marque, dont elle évalue régulièrement la valeur financière. !



Le Brand Urbanism® : nouvelle frontière de la publicité pour les entreprises ?

De leur côté, les entreprises ont un pouvoir d'action et d'influence aussi considérable que croissant – impliquant des responsabilités non moins importantes. Ben Cohen, entrepreneur visionnaire et cofondateur de la marque de crèmes glacées Ben & Jerry's, affirmait déjà, à la fin des années 2000, que « l'entreprise combine la créativité humaine organisée et l'argent, ce qui en fait désormais la force la plus puissante au monde ». ²⁴ Tout en admettant que ces chiffres soient difficilement comparables, il est frappant de constater que la capitalisation d'Amazon (700 milliards de \$) est supérieure au budget de la France. ²⁵ Aux Pays-Bas, les investissements publicitaires privés sur une année (6,3 milliards €) pèsent autant que le budget total des autorités locales d'une ville comme Amsterdam. ²⁶

Ce sont les consommateurs qui, en les choisissant, confèrent du pouvoir aux marques.

Investir dans les territoires dont elles dépendent et tisser un lien affectif avec leurs consommateurs en leur rendant service ne relève donc pas tant du devoir moral, pour les entreprises, que de leur intérêt bien compris. Ce, d'autant plus que les attentes des consommateurs ont évolué vers une consommation plus responsable. ²⁷ Trois consommateurs sur quatre estiment que les entreprises ont un rôle plus important à jouer que les gouvernements pour construire un monde meilleur, et une grande majorité d'entre

eux souhaite voir leurs marques préférées s'impliquer plus fortement dans la résolution des enjeux de société. ²⁸

Seuls 33% des consommateurs indiquent apprécier la publicité diffusée à la télévision, 26% dans les journaux et 24% à la radio. ²⁹ La publicité numérique online (ou dans l'univers online), proposée comme complément pour mieux cibler les audiences, n'a pas eu d'impact notable sur les retours sur investissements publicitaires. ³⁰ Plus de 30% des internautes utilisent un adblocker en 2019 (selon le cabinet eMarketer). Des mouvements anti-pub ont obtenu un renforcement de la réglementation dans différentes villes à travers le monde. Le maire de São Paulo a fait retirer 15 000 panneaux d'affichage et 300 000 devantures de magasins qu'il qualifiait de « pollution visuelle » avant de réintégrer de façon raisonnée des abris voyageurs publicitaires et ainsi que des horloges publicitaires JCDecaux. ³¹ De Téhéran à Paris, de Vancouver à New York, d'autres villes ont entrepris de réguler l'impact visuel de la publicité dans les rues. En 2017, Grenoble a été la première ville européenne à bannir la publicité extérieure, en désinstallant les panneaux d'affichage publicitaires du centre-ville ³² avant que soit renouvelé en 2019 le contrat des abribus publicitaires de JCDecaux. A Paris, l'interdiction a plus spécifiquement visé les publicités jugées sexistes, donnant à la ville un droit de regard sur l'acceptabilité des campagnes affichées dans ses rues et son métro.

Or, les consommateurs ne font majoritairement pas de distinction entre communication de

marque et publicité,³³ et dénoncent une présence des marques « permanente » (63%) et « invasive » (98%) – sauf au cinéma (2%) et en affichage (19%).

A l'heure où 77%³⁴ des marques pourraient disparaître dans l'indifférence générale, le multi-canal et l'innovation marketing deviennent nécessaires pour toucher, convaincre et fidéliser certaines cibles mais aussi pour pérenniser l'activité commerciale.

Selon Mercedes Erra, présidente exécutive d'Havas, la publicité extérieure tire d'ailleurs mieux son épingle du jeu à cet égard, car elle permet plus de proximité et d'ancrage dans le quotidien d'un large public cible et est considérée comme moins intrusive. Plus de 80% des adultes connectés ne sont ainsi pas dérangés par la publicité extérieure et l'utilisent souvent pour obtenir des informations.³⁵ L'enjeu de la concurrence entre marques ne concerne pas uniquement le pouvoir d'achat mais aussi l'attention des consommateurs, qui sont exposés en moyenne 3 000 fois par jour à des communications, et la place que les marques peuvent occuper dans la mémoire comme dans

l'imaginaire collectifs. Les consommateurs sont aussi de plus en plus exigeants en termes de créativité, de pertinence.³⁶

Il est donc temps pour les marques de réinventer leur communication, de servir la ville, d'aborder les vrais défis pour contribuer à les résoudre et de se départir de la crainte que cela impacte leurs revenus. « Ne pas contribuer à la solution, c'est contribuer au problème » disait le slogan des années 60. L'entreprise de vêtements et accessoires outdoor Patagonia a prouvé qu'une approche sobre et responsable pouvait au contraire être très rentable quand sa campagne de 2011, lancée en pleine fashion-week et avec une tonalité iconoclaste, voire en première lecture, anti-business (sous le slogan « n'achetez pas cette veste ») a fait croître ses ventes de 40% en deux ans.

Autre point : les marques locales performant mieux que les marques internationales³⁷, elles représentent désormais 46% de la consommation mondiale et croissent deux fois plus vite que les marques globales... Ces dernières ont donc tout à gagner à se rapprocher des consommateurs par des stratégies marketing positives. (cf. encadré ci-contre)

! Pour les enseignes les plus avancées, comme le canadien Lululemon, un magasin n'est plus seulement un lieu de commerce mais un hub de quartier : partout dans le monde, ses magasins proposent des cours de yoga gratuits, avec des professeurs locaux, en dehors des heures d'ouverture. !



Les stratégies des marques globales pour devenir plus locales...

- **UNIQLO** a choisi de s'implanter dans plusieurs grandes villes comme Toronto en collaborant avec des magasins indépendants et en soutenant le commerce local existant au lieu de le concurrencer – une approche initiée dans l'intérêt non seulement des commerçants mais aussi de la ville et de ses habitants.
- Même approche chez l'enseigne de yoga canadienne **LULULEMON**, qui ouvre ses magasins aux artistes locaux et aux professeurs de yoga pour des cours proposés gratuitement à ses clients.
- Et chez **DECATHLON**, dont le concept de Décathlon Village rassemble, sur une douzaine de sites en France, un écosystème local complet lié au sport et des activités marchandes ou gratuites pour « vivre le sport » : des clubs sportifs, des terrains spécifiques (pistes d'équitation, salle d'escalade, salle de fitness, etc.), des magasins dont un Décathlon, des ostéopathes, des animations pour essayer des sports nouveaux ou revendre son matériel d'occasion, des anniversaires d'enfant, etc.
- Dernier exemple : outre-Atlantique dans sa trentaine de restaurants implantés dans 5 villes, **&PIZZA** donne la priorité au local, avec un design de ses restaurants systématiquement confié à des artistes locaux, un sourcing local pour les ingrédients de ses pizzas, un programme « Little Giants » de partenariat avec des marques locales d'aliments ou de boissons qui sont proactivement incorporés aux menus, alors qu'un autre programme « &Charity » soutient les associations locales par différents moyens (dons de pizzas pour l'aide aux défavorisés, vente de pizzas au profit d'associations un lundi par mois, etc.).

Les entreprises ont une responsabilité de long terme liée à leur contribution au maintien d'une économie locale dynamique, diversifiée et vivante. En façonnant des partenariats avec les villes permettant de maîtriser la hausse de prix du foncier ou de financer les infrastructures communes, elles peuvent aller jusqu'à limiter la gentrification³⁸ et ainsi lutter contre une confiscation des espaces urbains par les classes aisées. Elles participent aussi, quoiqu'inégalement selon les pays, à l'attractivité des villes où elles s'implantent – une question centrale pour le secteur de plus en plus concurrentiel du tourisme. En France, les hauts-lieux touristiques recommandés en priorité par des sites comme TripAdvisor sont presque exclusivement publics. En revanche dans une ville comme New York, les sites privés (Top of the Rock, Empire State Building, Rockefeller Center, Time Square...) figurent en bonne position. Quand le magazine Time Out rénove le marché historique de Lisbonne, pour y réunir le meilleur du patrimoine gastronomique dans un lieu chargé de culture, la marque mobilise des compétences propres pour sélectionner et valoriser le nec plus ultra des restaurants de la ville. Une initiative couronnée de succès puisqu'il s'agit désormais de la première recommandation gastronomique locale de TripAdvisor.



À Londres comme dans de nombreuses capitales, le secteur privé façonne la silhouette de la ville.

Le "Time Out Market" de Lisbonne, qui rassemble et valorise le meilleur du patrimoine gastronomique local, est en cours d'essaimage dans huit capitales.



La contribution positive aux espaces publics est une opportunité unique de renverser la perception négative parfois associée au secteur privé, comme l'indique l'étude, « brands need to shift from zeroes to heroes ».³⁹

« On est arrivé à un modèle qui mise sur la transparence et l'authenticité. [...] La publicité de demain sera une publicité qui ne dit pas son nom, qui se fait invisible. [...] La publicité de demain pénétrera les usages, elle sera servicielle et dans la continuité de ce qui se passe déjà aujourd'hui. » souligne Maria Mercanti-Guérin, Maître de conférences au Conservatoire National des Arts et Métiers.⁴⁰

Brand Urbanism® : quand marques et collectivités locales font converger leurs besoins

Les villes ont donc besoin de fonds, de compétences et de partenariats nouveaux pour être à la hauteur des défis qui se posent à elles. Les marques ont des budgets publicitaires croissants⁴¹ et sont à la recherche de nouvelles manières de toucher leurs publics cibles, qui vivent majoritairement en ville.

Le Brand Urbanism® permet aux marques, en allouant une fraction de leur budget marketing et publicitaire au financement de l'aménagement urbain et à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens, de s'inscrire différemment et positivement dans la vie des gens, de tisser un lien affectif avec les consommateurs pour exister positivement et durablement, à travers des produits et services porteurs de sens.

C'est le principe du « goodvertising », concept popularisé par Thomas Kolster et qui peut être défini comme une « publicité créative responsable »,⁴² en cohérence avec les attentes des consommateurs qui déclarent à 80% vouloir choisir des marques plus engagées socialement.⁴³ Pour convaincre ceux qui assimilent le « do-goodisme d'entreprise » à du greenwashing,⁴⁴ il s'agit de proposer des solutions innovantes et concrètes, permettant une amélioration visible du quotidien de chacun, en valorisant la complémentarité entre les leviers de communication traditionnels et émergents.

Dans certains secteurs d'activité particulièrement liés aux besoins des habitants, des entreprises

ont lancé des programmes ambitieux pour relever des défis d'intérêt public, à l'image de **NOVO NORDISK** au Mexique et son programme « Cities Changing Diabetes », conçu pour s'attaquer aux facteurs sociaux et culturels favorisant le diabète de type 2 chez certaines populations en milieu urbain. Ce programme de prévention est désormais mené dans 19 villes à travers le monde, où des partenariats ont été construits avec des dizaines d'acteurs locaux.

« Puisque les pouvoirs publics ne peuvent plus changer le monde sans l'aide des entreprises, il s'agit moins de débattre de la légitimité des marques à influencer l'espace public, que de reconnaître le potentiel de collaboration entre les entreprises et les villes, et de chercher à rendre cette collaboration, la plus vertueuse possible. »



Thomas Kolster, auteur et conférencier, « Mr. Goodvertising »

Le Brand Urbanism® n'est ni un oxymore, ni un nouveau mot pour habiller d'innovation le mécénat d'entreprise : c'est un champ inédit d'opportunités de partenariats public-privé et un nouveau terrain de communication dont les frontières restent à définir.

Pour Stéphane Maguet, directeur de l'innovation de l'agence créative We Are Social, **« c'est une tentative de résolution de la contradiction initiale entre intérêt général des autorités publiques et intérêt particulier des entreprises privées. »** Comme l'explique Gilbert Rochecoste – fondateur et directeur de Village Well, cabinet de conseil australien spécialisé dans le placemaking – **« les autorités publiques n'ont pas les financements ni les ressources pour construire de nouvelles villes, à la différence du secteur privé. Cependant, les autorités peuvent servir de facilitateur pour poser le cadre éthique préliminaire à ces projets »**. Ainsi, tandis que les villes conservent un rôle crucial dans l'identification, la priorisation et l'encadrement des enjeux locaux, les marques peuvent assumer, au moins partiellement, le développement la mise en place et le financement pérenne de solutions innovantes.

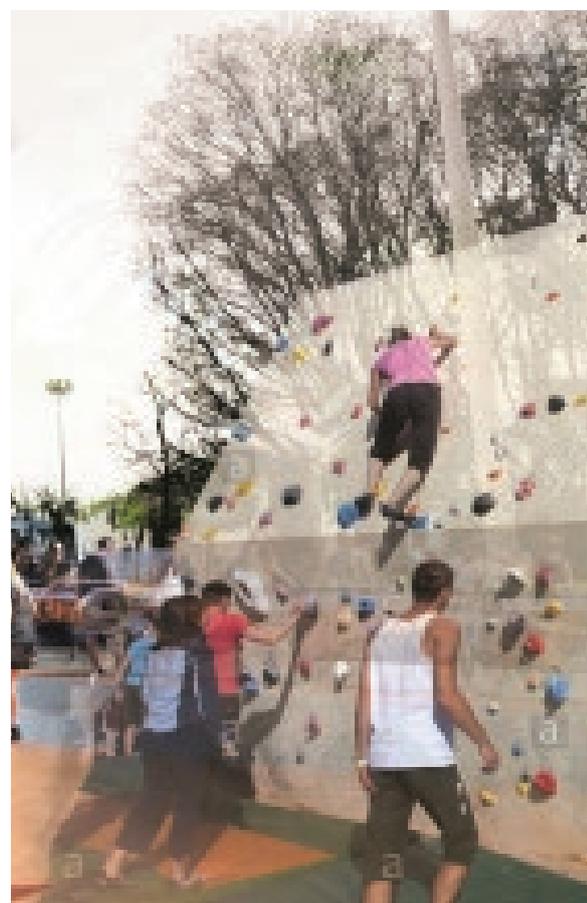
Pour les marques, il s'agit aussi de transformer et de concrétiser la façon dont elles affirment

vouloir apporter une contribution sociétale positive, en acceptant d'allouer un budget, sans pouvoir calculer précisément son ROI à l'avance, à un projet innovant, unique et sans doute non-réplicable à l'identique, puisqu'adapté aux spécificités et aux besoins locaux. Les enjeux sont nombreux : gouvernance, éthique dans la conception, responsabilité dans la mise en œuvre, co-création avec les populations locales... Le Brand Urbanism® suppose notamment un lien fort entre des acteurs aux intérêts divergents – un constat qui, au lieu de freiner les ambitions, devrait susciter l'envie de dépasser les schémas préconçus.

A travers le Brand Urbanism® se joue enfin l'attractivité de la marque-employeur et sa capacité à recruter les jeunes talents. D'après Mercedes Erra, face à de nouvelles générations en quête de sens dans leur carrière, raconter une autre histoire et montrer dans des projets concrets son impact sur la société permet de renforcer le sentiment d'appartenance et la fierté des équipes en interne. Dans ce contexte, la pertinence des prises de parole des marques et la cohérence du message délivré deviennent des enjeux clés.

Pour contribuer à l'amélioration de la qualité de vie en ville, JCDecaux a soutenu le Politecnico de Milan dans la conception d'un outil de régénération de l'espace public urbain appelé Playtime. Selon Giuseppe Sala, maire de Milan, « Depuis trop longtemps, le développement urbain n'a concerné que de petites zones capables d'attirer de gros investissements et projets. Cela a créé un fossé entre les quartiers qui doit être comblé » pour réduire les inégalités et augmenter l'attractivité de la ville et la compétitivité de ses entreprises. Développé dans les zones urbaines les plus fragiles, Playtime active une façon durable de façonner la ville, en considérant les marques non comme de simples sponsors mais comme des acteurs-clés de la transformation urbaine et de véritables contributeurs à l'identité de la ville.

L'équipe de recherche à l'origine du projet définit le Brand Urbanism® comme « une communication de marque porteuse de sens et qui s'exprime dans l'espace public. » Selon la forme choisie, cela peut aller d'une action de communication de court terme, avec un effet bénéfique temporaire sur les usagers, à des partenariats plus ambitieux sur des projets spécifiques, voire à une véritable co-construction de long terme avec les citoyens et les autorités publiques, selon la méthode du Placemaking.



! Projet de Placemaking proposé par Playtime à Milan !

Du Placemaking au Brand Urbanism® : les partenariats marques-villes ont le vent en poupe

Le concept de « placemaking »,⁴⁵ antérieur au Brand Urbanism®, marquait déjà la volonté de transformation des espaces publics et de redéfinition des schémas traditionnels au profit des communautés, en pariant notamment sur le dialogue et la création d'un sentiment d'appartenance au sein de communautés. Cette démarche peut déboucher sur des projets de Brand Urbanism®, comme quand **SOUTHWEST AIRLINES**, dont la mission est de connecter les individus via des lignes aériennes intérieures desservant des villes américaines moyennes, décide d'allouer des bourses conséquentes à des projets citoyens nés dans ces villes pour y améliorer la qualité de vie et les liens entre les communautés. Son programme « Heart of the Community », conçu avec l'ONG Project For Public Spaces et dont le fonctionnement s'assimile à un budget participatif privé, compte déjà à son actif de nombreux aménagements urbains et renouvellements d'infrastructures. Les expérimentations de Brand Urbanism® n'intègrent cependant pas systématiquement les principes participatifs du placemaking (ce qui peut ne pas faciliter l'appropriation du projet par les populations) ; et inversement, toute démarche de placemaking ne vise pas forcément l'aménagement des espaces publics urbains mais parfois leur simple animation (marchés de nuit, installation de foodtrucks, animations culturelles...).

Dans les années 1980, le projet « Adopt a Square », à São Paulo, qui a permis l'aménagement et la revitalisation de milliers d'espaces verts, était en quelque sorte une fenêtre ouverte vers le Brand Urbanism® : en échange d'un panneau publicitaire dédié, les marques s'engageaient à entretenir un parc de la ville et à y construire de nouvelles infrastructures sur une durée d'un an, une « superbe opportunité de communiquer leur histoire au public et d'élargir leur clientèle », selon Jonathan Steuer, Chief Research Officer à

Omnicom Media Group. Le projet, expérimenté entre 1983 et 1985, a d'ailleurs été relancé en 2018.

On appellera ainsi Brand Urbanism® un partenariat entre une marque et une ville (ou des autorités locales) dans lequel un aménagement qualitatif, permanent ou temporaire de l'espace urbain, apportant un supplément d'âme ou de qualité de vie, et incitant les habitants à s'approprier ou à ré-investir cet espace, est réalisé et partiellement ou totalement financé par une marque en contrepartie d'une exposition médiatique, soit sur le site lui-même, soit dans la communication sur l'initiative.

Il relève donc des budgets marketing plutôt que de mécénat, et ouvre aux marques un canal privilégié de communication d'une démarche engagée. Il permet de resserrer le lien avec les consommateurs, de stimuler l'expression créative des marques, mais aussi de redéfinir la relation entretenue par la marque avec la ville, et de faire converger des besoins différents. Que l'on parle d'expériences éphémères d'aménagement urbain, de l'apport d'un service visible dans les espaces publics (mobilité, énergie, alimentation, sports, loisirs, culture...) ou d'investissements de long terme dans des projets communautaires, il s'agit à la fois pour les villes de parvenir à réaliser des projets ambitieux, et pour les marques de promouvoir une image proactive en apportant une contribution sociétale positive tangible.⁴⁷ Les bénéfices pour les marques sont doubles : des dépenses plus éthiques...et plus efficaces, puisque l'intention d'achat est 2,4 fois⁴⁸ supérieure pour les marques perçues comme positives par les consommateurs.



DE LA MOBILITE AU REENCHANTEMENT DES ESPACES URBAINS : TOUR D'HORIZON DES EXPERIMENTATIONS EN BRAND URBANISM®

Pratique émergente, le Brand Urbanism® apparaît sous différentes formes, sans forcément être nommé comme tel, au gré de projets, d'actions, de campagnes ou d'initiatives dont la localisation, les modalités, les objectifs et les parties prenantes sont très divers. Quelques grandes tendances se dessinent, dans les secteurs d'application les plus représentés (comme la mobilité ou les infrastructures sportives), dans les objectifs des parties prenantes (gain d'image, recherche de fonds, synergies de compétences) et dans l'esprit de conception des projets (forts partenariats liant durablement la marque et la ville concernées, service annexe, substitution aux services publics...). Le Brand Urbanism® peut contribuer au bien commun de plusieurs façons : repenser la mobilité urbaine, favoriser l'accès à la pratique sportive, réenchanter l'espace urbain, renouer le lien social, répondre à une problématique environnementale, préserver l'identité et le patrimoine locaux...



A

Le Brand Urbanism® pour... repenser la mobilité urbaine

En 2016, la pollution de l'air en ville a causé 4,2 millions de décès.⁴⁹ Partout, les mégapoles sont soumises à des enjeux croissants de congestion du trafic, de pollution mais aussi de transports en commun surchargés. Il est urgent de développer l'intermodalité et de généraliser des modes de transport plus doux. Une aubaine pour le secteur privé, puisque les infrastructures urbaines de mobilité non seulement nécessitent des décisions fréquentes et d'importants investissements mais sont particulièrement visibles. Ces caractéristiques expliquent partiellement pourquoi les questions de déplacement en milieu urbain apparaissent comme une sphère privilégiée d'expression du Brand Urbanism®.

C'est le vélo, véritable symbole de la transition vers une mobilité urbaine plus douce, qui suscite de loin le plus d'engouement. En Amérique du Sud, la banque **ITAU**, après avoir lancé des projets pilotes de vélos en libre-service en 2012 à São Paulo (Brésil) et en 2013 à Santiago (Chili), a étendu son activité dans 5 autres villes au Brésil. En fournissant un service d'utilité publique ayant un impact direct sur la qualité de vie des citoyens, la marque gagne en visibilité et s'assure un positionnement stratégique au cœur de la ville. Itau a d'ailleurs décidé de renforcer son implication en offrant des promotions incitatives : à São Paulo, la banque propose ainsi des tarifs à taux variables pour promouvoir l'usage du vélo en cas de forte circulation.

Au-delà des vélos, les infrastructures de transport constituent de véritables leviers d'actions pour les entreprises privées. En améliorant les services existants, elles peuvent influencer durablement et positivement le quotidien des villes.



À Londres, Emirates a financé la moitié du téléphérique reliant les deux rives de la Tamise, baptisé « Emirates Air Line ». |

Par exemple, à Londres, la compagnie aérienne **EMIRATES** a apporté 45 millions € au budget de 80 millions d'euros nécessaire à la construction d'un téléphérique reliant les deux rives de la Tamise. La ligne, baptisée « Emirates Air Line », a été inaugurée juste avant les Jeux Olympiques de 2012 et est exploitée par la société Transport For London. Officiellement premier système de transport urbain par téléphérique, l'Emirates Air Line a été également classée parmi les meilleures lignes du réseau de transport londonien (quoique son prix soit plus élevé que celui du métro) et a une note de 4,5/5 sur Tripadvisor.

Sans avoir à créer de nouvelles infrastructures, l'apport des marques peut être significatif dans des projets de simple réhabilitation ou d'amélioration des transports en commun existants. En 2012, dans la ville de Gand (Belgique), la suppression des bus de nuit par la société de transport locale, alors en difficulté financière, a poussé la marque de bière **DE KONINCK** à investir pour les remettre en service. Une aubaine pour

cette ville dynamique à forte majorité étudiante. La reprise du service des bus de nuit grâce à la marque n'a pas entraîné de profonds changements pour les usagers puisque le système de paiement et les horaires sont restés les mêmes.

La contribution aux infrastructures urbaines n'empêche en rien la poursuite des intérêts économiques de la marque.

A l'occasion de l'ouverture d'un restaurant en 2017 à Auderghem – un quartier éloigné du centre-ville de Bruxelles, **BURGER KING** s'est associé à l'agence de transport belge De Lijn pour ouvrir une ligne de bus gratuite le reliant directement au centre-ville⁵⁰. Le « Whopper Bus », aux couleurs de la marque, est la première ligne de bus qualifiée de « drive to store ». Largement critiquée, cette ligne de bus pourrait pourtant, en multipliant les arrêts sur son parcours, participer au désenclavement de

certains quartiers mal desservis. L'enseigne de fast-food travaille d'ailleurs sur le même concept dans d'autres localités, comme à Calais depuis fin 2018.⁵¹

Mais comment assurer une mobilité urbaine plus efficace si les routes elles-mêmes ne sont pas praticables ? **DOMINO'S PIZZA** a décidé de prendre le problème à bras le corps à travers sa campagne Paving for Pizza, communiquant avec humour sur le lien entre l'état des routes et celui de la pizza au terme de la livraison ! Depuis juin 2018, la marque finance à hauteur de 5 000 dollars la réparation de routes dans les villes des 50 États américains et laisse les autorités locales autonomes dans le choix des routes et la gestion des travaux de réparation. La marque a réussi à provoquer le buzz – elle a fait l'objet de plus de 137 000 demandes de villes intéressées par le programme – mais aussi à ancrer sa campagne dans les esprits.

► Pour garantir à ses clients l'état des pizzas livrées à leur domicile, Domino's pizza finance la réparation de routes dans les villes moyennes, en partenariat avec les autorités locales. / photo[®]: Pavingforpizza.com ►



B

Le Brand Urbanism® pour... promouvoir l'accès de tous au sport

En 2016, plus de 650 millions d'individus étaient officiellement touchés par l'obésité.⁵² Aux États-Unis, celle-ci concerne près de 40% de la population adulte – un chiffre qui augmente particulièrement au sein des minorités.⁵³ Pour lutter contre cette tendance et inciter à la pratique sportive, il faut des infrastructures sportives accessibles à tous, y compris dans

les quartiers populaires où les pouvoirs publics n'ont pas toujours les moyens d'investir prioritairement en ce sens. Certaines marques, notamment celles spécialisées dans le secteur du sport, ont bien saisi cette opportunité : pour resserrer leur lien avec les consommateurs, elles participent au financement des infrastructures sportives.

En 2016, Nike a financé la mise en place du plus grand parc américain de vélos en libre-service, dans sa ville natale de Portland, sous le nom de Biketown. |



FOCUS // LE CAS NIKE

Une marque en particulier s'est imposée comme acteur incontournable de la ville : Nike, par l'ampleur et la multiplicité de ses programmes, a ouvert à elle seule plusieurs champs d'action du Brand Urbanism®. Un engagement pionnier qui fait plus largement écho à sa stratégie de marque, dont la priorité est l'ancrage local et l'impact sur les communautés : « le sport est indissociable du lieu où il se pratique – c'est toujours un joueur sur un terrain dans un environnement donné. C'est là que tout commence. Et c'est là que nous commençons notre action, aussi – dans les quartiers et les communautés, pour aider les enfants à avoir accès au sport, au jeu, au mouvement. » affirme la marque dans son rapport développement durable. Chez Nike, le Brand Urbanism® s'inscrit donc dans la lignée de projets sociétaux impliquant ses employés (Nike Community Ambassadors) mais aussi d'actions de la Fondation Nike ou du Nike Community Impact Fund⁵⁴ en faveur d'associations et ONG locales, ou encore d'initiatives non-marchandes d'organisation de courses, d'entraînements, d'événements sportifs locaux...



Unlimited Stadium (Manille, Philippines)

En réhabilitant des infrastructures à l'abandon et en en construisant de nouvelles, notamment dans des quartiers qui en manquent, Nike encourage la pratique sportive de tous les citoyens. La marque de sneakers a commencé par des opérations éphémères avec sa campagne #MiPista en 2013 à Madrid : le temps d'un été, et à l'occasion du lancement de sa nouvelle gamme FC247, Nike s'est déplacé dans six

quartiers de la ville pour installer des terrains de football virtuels sur demande. Face au manque criant de terrains propres dans le centre, l'idée était de mettre à disposition une unité mobile qui projetait en laser les délimitations d'un terrain dès qu'un groupe de huit joueurs en faisait la demande.

En France, c'est en 2015 que la marque a concrétisé son engagement : à l'initiative de Stéphane Ashpool, créateur de la marque de vêtements de sport Pigalle, Nike a répondu à la demande de la Mairie du 9^{ème} arrondissement en prenant en charge la rénovation complète d'un terrain de basket-ball à l'abandon. Levier de communication pour la nouvelle collection vestimentaire NikeLab x Pigalle, la rénovation du court Duperré a également permis de revitaliser et d'insonoriser un espace délaissé par les pouvoirs publics et déprécié par les riverains. Adeline Guillemain, élue à la Mairie du 9^{ème} arrondissement, se demandait comment valoriser ce lieu atypique et se réjouit de la collaboration avec Nike : « on est fier d'avoir ce terrain aujourd'hui ». Investi par les basketteurs mais aussi par les photographes de mode, le lieu connaît un tel succès que la Mairie « ne dirait pas forcément non si Nike proposait de refaire un gymnase ».

Rénover des espaces sportifs vétustes ou délabrés ? Pas seulement. Jouant sur la relation quasi religieuse que certaines villes entretiennent avec le sport, Nike a entrepris la transformation d'une église de Chicago en terrain de basket-ball dédié à l'entraînement des équipes locales. Ouvert en août 2018 et conçu comme une installation temporaire, le « Just Do It HQ » comprend non seulement un terrain de basket-ball, mais aussi des vestiaires, une salle de gym et un espace pour les débriefings d'après-match.

A Milan, Nike a fait construire au premier semestre 2019 une mezzanine intégrée à une station de métro et met à disposition gratuitement des salles de danse et de musculation.

Mais la marque à la renommée mondiale ne s'est pas arrêtée aux États-Unis et à l'Europe. En 2016, dans le cadre de l'activation de sa campagne pour les chaussures de running Lunar Epic, Nike a vu grand : en plein cœur de Manille (Philippines), une nouvelle piste de course entièrement digitalisée a fait son

apparition. Financée et gérée par Nike, l'« Unlimited Stadium », reprenant la forme de la chaussure Lunar Epic sur 200m de long, permet à 30 coureurs de participer à une course virtuelle contre eux-mêmes grâce à des technologies digitales de pointe. Fidèle à son positionnement historique du «dépassement de soi», Nike invite ainsi chacun à s'autoévaluer et à améliorer ses performances. Un investissement colossal pour la marque – la construction ayant demandé 80 000 heures – mais largement récompensé aux éditions 2017 des Webby Awards et des Cannes Lions.

Un engagement de marque axé sur le sport, certes, mais qui prend aussi la liberté de s'en éloigner. En liant la mobilité à l'exercice d'une pratique sportive (à travers le vélo), Nike a notamment réussi à se faire un nom dans un domaine a priori en dehors de son cœur de business : la mobilité urbaine. En juillet 2016, la marque a lancé un système de vélos en libre-service dans la ville de Portland, aux États-Unis : 1000 vélos labellisés Biketown étaient mis à disposition des habitants et des salariés de Nike. En créant le plus grand parc à vélos des États-Unis à cette date, la marque de sneakers souhaitait investir dans une ville hautement stratégique – la plus proche de son siège – et devenir, par la même occasion, le premier équipementier sportif à financer une flotte de vélos en libre-service en zone urbaine. C'est chose faite ! Nike a financé le projet à hauteur de 10 millions de dollars et a également conçu l'ensemble des stations, équipées de vélos orange portant le logo de la célèbre marque. Un branding qui n'a pas été du goût de tous les habitants de Portland... dont certains ont accusé Nike d'avoir concurrencé et précipité la faillite des loueurs de vélos locaux. En attendant, le système Biketown, qui doit être en service jusqu'en 2020, a été utilisé par 100 000 usagers actifs durant l'été 2018, avec plus de 700 000 trajets effectués sur cette période. Et Nike a investi, en 2018, pour lancer des vélos adaptés aux personnes handicapées, en partenariat avec le Portland Bureau of Transportation.

La promotion du sport a également permis à la marque de s'engager sur des problématiques plus sociales et notamment sur l'égalité des genres. La Colombie a représenté, dans ce contexte, un terrain d'expérimentation prometteur. L'enseigne est partie d'un constat simple : 100% des panneaux de signalisation indiquant la présence de sportifs dans la ville



| Court Duperré, Paris 9^{ème}, France |

de Bogotá représentaient des hommes. Pour encourager la pratique sportive des femmes et montrer son engagement sur les questions d'égalité des genres, Nike a lancé l'opération « Equality Signs » : des colis contenant des chaussures de la marque mais aussi des queues de cheval magnétiques ont été envoyés à des habitantes de la ville afin de les inciter à détourner les panneaux de signalisation pour les féminiser. Les participantes ont été invitées à une séance d'entraînement sportif pour s'échauffer, réinvestir les rues de la ville et apposer les stickers sur les panneaux de signalisation. Ce qui ne devait être qu'une opération de communication sans ambition urbanistique a finalement permis une implication forte des communautés locales et surtout une action publique pérenne, puisqu'elle a engendré un tel engouement sur les réseaux sociaux que la ville de Bogotá a décidé de modifier avec l'aide de Nike ses panneaux de signalisation permanents pour y représenter indifféremment les deux sexes !



| Equality Signs |

Pionnier du Brand Urbanism®, Nike investit dans des projets avant tout liés à ses implantations locales, pour démocratiser l'accès au sport et accroître la visibilité de la marque auprès des communautés.

Si **NIKE** tend à dominer l'espace ouvert aux initiatives de Brand Urbanism® dans le sport (voir encadré), d'autres marques commencent à s'y faire un nom. Ainsi, à Paris, **WARNER BROS** a fait le buzz début 2019 en finançant, dans le cadre de la sortie du film Creed II, l'ouverture d'un espace de boxe au sein d'un centre sportif de la ville. En collaboration directe avec la Direction de la Jeunesse et des Sports et la Ville de Paris, Warner Bros offre aux Parisiens de nouvelles infrastructures, intérieures et extérieures, et met à disposition des équipements de boxe en libre accès. A travers cette opération, la marque investit dans un marketing utile aux usagers, et assure à la fois une promotion immédiate du film et l'ancrage de la franchise sur le long terme.

L'année précédente, c'est la marque **VANS** qui a pris l'initiative de financer la construction d'un nouvel espace, en lien étroit avec son business : en choisissant São Paulo (Brésil) pour son premier parc en Amérique latine, la marque investit dans une ville particulièrement stratégique et aujourd'hui en plein essor. Gratuit et ouvert à tous, le lieu, qui rivalise avec les parcs les plus complets du monde, a été inauguré en grande pompe par des stars du skate et a accueilli la première phase du Championnat du Monde de skateboard de la marque. Mais au-delà d'un lancement réussi, les ambitions de Vans se traduisent sur le long-terme puisque la marque s'est engagée à assurer l'entretien de la piste et la promotion des cours pour une durée initiale de cinq ans, en concertation avec le gouvernement de l'État de São Paulo. Une manière d'inscrire sa démarche dans la durée afin de fédérer une véritable communauté de sportifs autour de la marque.

ENGIE intervient aussi dans ce domaine et réhabilite des infrastructures sportives pour en faire de nouveaux lieux de rencontre et de lien entre les habitants. Dans le cadre de sa nouvelle stratégie #ENGIEHarmonyProject, la marque a ainsi entamé en avril 2018 la réhabilitation d'un stade de Mexico, peu à peu délaissé par les habitants du quartier pour des raisons de sécurité. Le projet Solar Graffiti a permis, grâce à une installation artistique mêlant films solaires organiques et graffitis, de transformer le stade en lieu de convivialité et de recréer un esprit



| Solar graffiti, Engie X Héliatek |

de communauté. Œuvre créée par le street artist local N3O avec le soutien technique des ingénieurs d'ENGIE et de la startup allemande **HELIATEK**, l'installation écologique dispose d'un éclairage 100% renouvelable qui éclaire le stade la nuit grâce à l'énergie solaire accumulée pendant la journée. Un système qui a permis de réinvestir jour et nuit une zone autrefois considérée comme dangereuse.

Au-delà de son rôle de distributeur d'articles de sport, **DÉCATHLON** a innové cette année en installant dans une zone de bureaux lilloise une « station de lavage mobile ». Il s'agit d'un container mobile qui vise à accompagner et développer la pratique sportive en ville en permettant aux sportives et sportifs de se doucher, par exemple avant de retourner au travail.

| Installation d'une « station de lavage mobile » Décathlon |



Le Brand Urbanism® pour... réenchanter l'espace urbain

Comment réinvestir des espaces peu à peu délaissés et les transformer en véritables lieux de vie ? Une question que les villes se posent depuis des décennies face à la dégradation de nombreuses infrastructures publiques, voire à la désertification de certains quartiers par leurs habitants. Fragilisés par les mutations économiques, sociales et environnementales, certains espaces publics urbains ont vu leur attractivité ébranlée et leur remise en service menacée par l'endettement croissant des collectivités. Dans ce contexte, certaines marques ont commencé à explorer ce que leur investissement (financier mais pas uniquement) pouvait apporter pour booster l'attractivité de quartiers en déshérence ou laissés pour compte.

Un exemple particulièrement révélateur en la matière est celui de **DULUX (GROUPE AKZONOBEL)** : à travers son programme « Let's Colour » initié en 2010, le leader mondial de la peinture a misé sur le pouvoir des couleurs pour transformer et revitaliser des quartiers défavorisés, en partenariat avec des associations de riverains, des centres sociaux et des ONG locales. Les

déclinaisons du programme sont multiples : des favellas de Rio aux écoles de Jodhpur en Inde, de la Belgique aux banlieues de la France, des quartiers entiers ont été repeints et des milliers de jeunes formés à la peinture. Les retombées ont été tellement positives – au niveau du business comme de la marque employeur – que AkzoNobel construit maintenant, selon Annie Galbrun, responsable communication France, « un projet plus ambitieux qui vise à contribuer positivement à la société tout en restant en lien étroit avec le cœur du business : AkzoNobel Cares ». D'ores et déjà, pas moins de 2 000 projets ont abouti pour plus de 68 millions de bénéficiaires. Charleroi a été une des premières villes à expérimenter le programme : dès 2011, les façades de six sites symboliques de la ville ont été repeintes par les habitants des quartiers.

Autre initiative internationale, le projet « Myplaygreen » de **TIMBERLAND** a pour vocation de reconnecter les enfants aux parcs, jardins et potagers communautaires en milieu urbain. Avec un déploiement prévu à Londres, Milan, Berlin, Paris et Barcelone entre 2016 et 2020, le projet vise à financer des associations

! Démonstration que la peinture et les couleurs peuvent transformer les quartiers et la qualité de vie par Dulux Valentine (groupe AkzoNobel) qui développe son programme « Let's Colour » partout dans le monde, en partenariat avec les riverains...et ses salariés. !



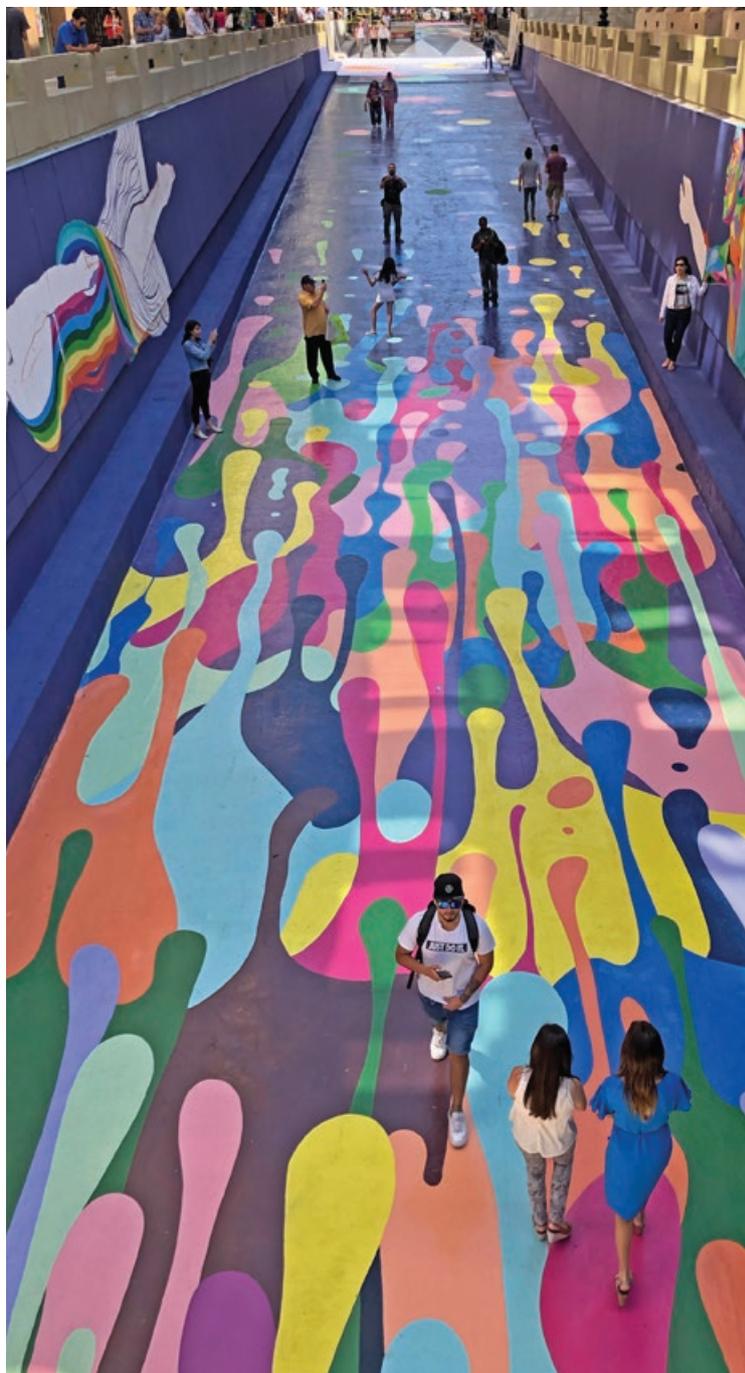
locales pour encourager les plus jeunes à explorer les espaces verts au cœur de leur ville. En partenariat avec la Fondation Roi Baudouin, Timberland finance à hauteur de 5 000 € chaque projet sélectionné. Au total, ce sont donc pas moins de 80 000 £ qui ont été alloués à 14 projets à Londres, quand 16 projets ont été financés à Milan pour 25 000 enfants bénéficiaires.

Dès lors, de nombreuses initiatives ont vu le jour à travers le monde et notamment en Amérique du Sud, véritable laboratoire d'innovation pour les marques. Au Chili, par exemple, la banque **SANTANDER** et le brasseur **CARLSBERG** se sont associés dans un projet de street-art sur l'une des artères du centre de Santiago. Inaugurée fin 2017, cette fresque de 3 000m² sur le pavé s'étend sur presque quatre blocs et trois quartiers.

D'un coût total de 550 000 \$, le projet Paseo Bandera a été financé par les deux marques ainsi que la Municipalité de Santiago, qui ambitionne de se hisser au niveau de villes telles que New York, Londres ou Barcelone en proposant un aménagement urbain unique en Amérique latine. Cette réalisation présente des bénéfices directs pour les marques : une médiatisation importante, une oeuvre artistique visitée par des milliers de personnes chaque jour, et un quartier stratégique – siège de la banque Santander – dont l'attractivité explose.

Peu après, au Brésil, c'est une entreprise locale de taxis **TAXI 99** qui s'est lancée dans le réaménagement d'un quartier de São Paulo. Dans le cadre de l'édition 2018 du festival Pinheiros, qui draine chaque année environ 100 000 visiteurs, la marque a souhaité soutenir la piétonisation des espaces mobilisés en finançant l'élargissement des trottoirs de la Rue dos Pinheiros, mais aussi la peinture des rues du quartier et l'ajout de mobilier urbain. Le projet Caminhar Pinheiros porte aujourd'hui l'ambition plus large de rendre la Rua dos Pinheiros plus accueillante pour les piétons afin, à terme, de dynamiser la vie du quartier.

Dans le cadre du projet **MINI** Living lancé en 2016 pour réinventer l'habitat urbain, c'est vers Shangai que s'est tourné le constructeur automobile pour transformer un complexe industriel désaffecté en appartements, bureaux et espaces de loisirs.



| Paseo Bandera Santander et Carlsberg (Santiago, Chili) |

En partenariat avec le promoteur immobilier chinois Nova Property Investment Co, l'objectif de ce nouvel espace de cohabitation et de travail est de favoriser les interactions sociales au sein des communautés locales.⁵⁵ Au-delà d'appliquer la devise de la marque liée à « l'utilisation créative de l'espace », ce projet s'ajoute aux réflexions sur les enjeux liés à l'accueil d'une population croissante dans des territoires de plus en plus restreints. MINI a également soutenu la conversion d'un entrepôt de Brooklyn en un espace de travail créatif, un restaurant et un magasin de design, et a collaboré avec le magazine Dezeen pour explorer son potentiel de contribution à un avenir urbain meilleur par l'architecture et le design.

D

Le Brand Urbanism® pour... contribuer à résoudre un problème environnemental

Pollution atmosphérique, gestion des déchets, qualité de l'eau : les agglomérations urbaines sont toutes confrontées à d'importantes nuisances environnementales. La nature des modes de vie urbains devient un enjeu de développement durable d'autant plus important alors que la densité de population est appelée à croître dans toutes les villes. Face à l'urgence du problème, les villes ne peuvent agir seules et les entreprises (qui sont souvent parties prenantes du problème) ont une expertise et des moyens techniques qu'il est indispensable de mobiliser pour mettre en place des solutions efficaces.

C'est dans cet esprit que chez **BIC**, une petite équipe s'est emparée du sujet des instruments d'écriture usagés, fabriqués en plastique mais trop petits et trop légers pour passer sur les convoyeurs des infrastructures de recyclage existantes. En partenariat avec Terra Cycle, Govaplast et Plas Eco, BIC collecte les instruments d'écriture, toutes marques confondues, sur leur lieu même de consommation (bureaux, écoles) puis les transforme en un matériau particulièrement résistant qui sert à fabriquer des bancs, des tables de pique-nique et d'autres infrastructures urbaines d'extérieur à destination des riverains. Cette gamme, Ubicuity™, est proposée aux écoles mais aussi aux collectivités territoriales (mairies, parcs ou espaces de loisirs). Ici, la contribution à l'aménagement des espaces publics (ou administrés par la collectivité) est donc une conséquence de l'objectif initial qui était de construire, avec toutes les parties prenantes pertinentes, une filière de recyclage du petit matériel d'écriture en plastique.



« Petit stylo deviendra banc »
Ubicuity™, lancée par BIC et ses partenaires, |

PROCTER & GAMBLE, l'un des leaders mondiaux des biens de consommation courante, est dans une démarche similaire. Dès 2015, la marque a entrepris la construction, en Italie puis aux Pays-Bas, d'usines de recyclage de couches et de protections hygiéniques. Lancée en Angleterre, où l'entreprise Knowaste a créé une usine de recyclage de déchets hygiéniques en 2011, l'initiative repose sur une idée simple : réutiliser le plastique recyclé pour la construction de mobilier urbain et d'aires de jeux. En Italie, l'usine de recyclage inaugurée en octobre 2017 près de Trévise a demandé plus de 3 millions € d'investissements, que Procter & Gamble a financé à travers une nouvelle joint-venture et complété par un soutien financier de l'Union

Européenne. A raison de 75 kg de plastique récupérés par tonne de produits recyclés, et avec un million d'habitants participant au projet, les résultats ont été rapides. L'initiative a été récompensée par le Prix européen de l'Économie Circulaire en 2017, et suscite aujourd'hui l'intérêt d'autres grands noms comme Suez en France.

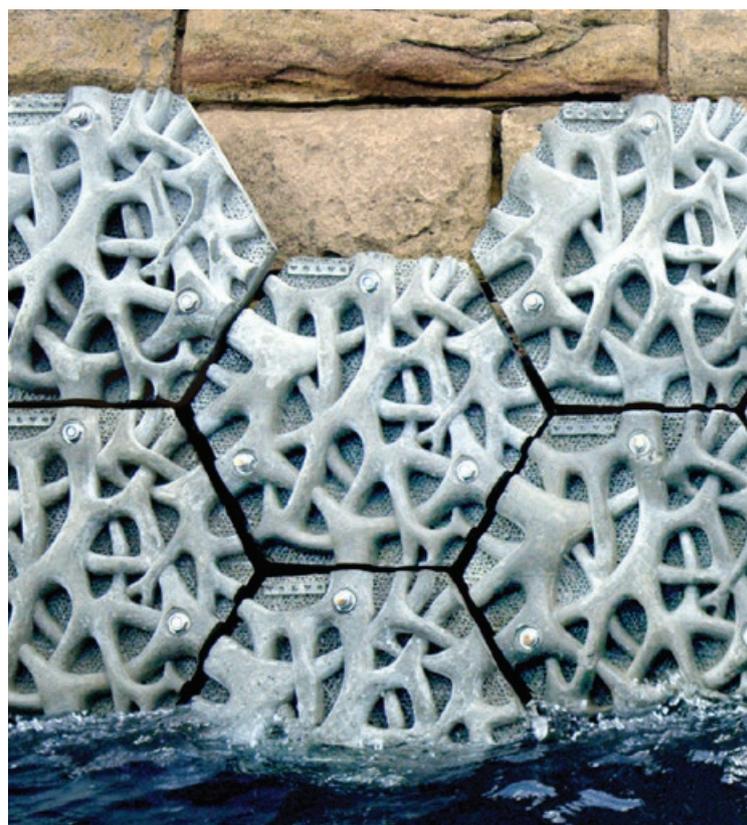
Au-delà du plastique, on observe, depuis 2018, une multiplication d'initiatives dans tous les domaines, par exemple celui de la pollution atmosphérique. A São Paulo (Brésil), l'une des villes les plus touchées par la dégradation de la qualité de l'air, l'opérateur mobile **TELEFÓNICA** a lancé en 2018 une plateforme qui utilise la Big Data du réseau mobile pour surveiller le niveau de pollution atmosphérique. Les algorithmes développés, qui combinent les données du réseau mobile avec des indicateurs de météo, de trafic et de pollution, permettent à la municipalité de São Paulo d'adapter la gestion de la circulation. La plateforme a notamment permis de prévoir les pics de pollution jusqu'à deux jours en avance et de prendre ainsi les précautions nécessaires en amont, en imposant la circulation sur des routes alternatives et en apportant des conseils aux populations vulnérables.

A Londres, pour tenter de répondre aux problèmes de pollution persistante au sein de la capitale britannique, **BNP PARIBAS** a contribué à l'installation de nouveaux systèmes de purification de l'air directement intégrés aux dispositifs publicitaires à l'intérieur de la gare de Marylebone à Londres. Le choix du lieu d'implantation était stratégique : cette station, qui voit passer près de 38 000 personnes chaque jour, est également la plus proche du siège social de BNP Paribas. Cette nouvelle technologie, inédite dans le milieu ferroviaire, a ainsi permis de sensibiliser salariés de BNP Paribas et Londoniens au problème de la pollution de l'air. Le système utilisé, qui dispose d'un double filtre à nanoparticules, permet de filtrer 95% des particules fines et gaz polluants dans les zones concernées. Depuis octobre 2018, le partenariat regroupant BNP Paribas, JCDcaux, Chiltern

Railways (exploitant ferroviaire de la gare de Marylebone) et la startup danoise Airlabs a permis de mettre en place quatre «zones d'air propre» dans la station.

Les questions environnementales cristallisant de plus en plus l'attention des citoyens, certaines marques ont décidé de mettre leurs projets en ville au cœur de leur communication. Très actif sur la question des plastiques, **VOLVO** organise déjà des programmes de nettoyage des plages⁵⁶ et s'engage à retirer les plastiques à usage unique de tous ses bureaux, cantines et événements d'ici fin 2019. Pour aller plus loin, le constructeur automobile a décidé d'investir dans l'innovation en finançant l'impression 3D d'une digue en béton, ainsi que son installation dans le port de Sydney. Conçues pour imiter les réseaux de racines des mangroves, les 50 dalles de béton qui forment la digue doivent favoriser le développement de la biodiversité locale et améliorer la qualité de l'eau. Leur forme permet d'attirer certains organismes aquatiques qui absorbent et filtrent les particules polluantes et les métaux lourds. Le projet, lancé début 2019 en partenariat avec des instituts de recherche locaux, sera suivi et contrôlé sur une période de 20 ans.

| Living seawall, Volvo (Sydney, Australia) |

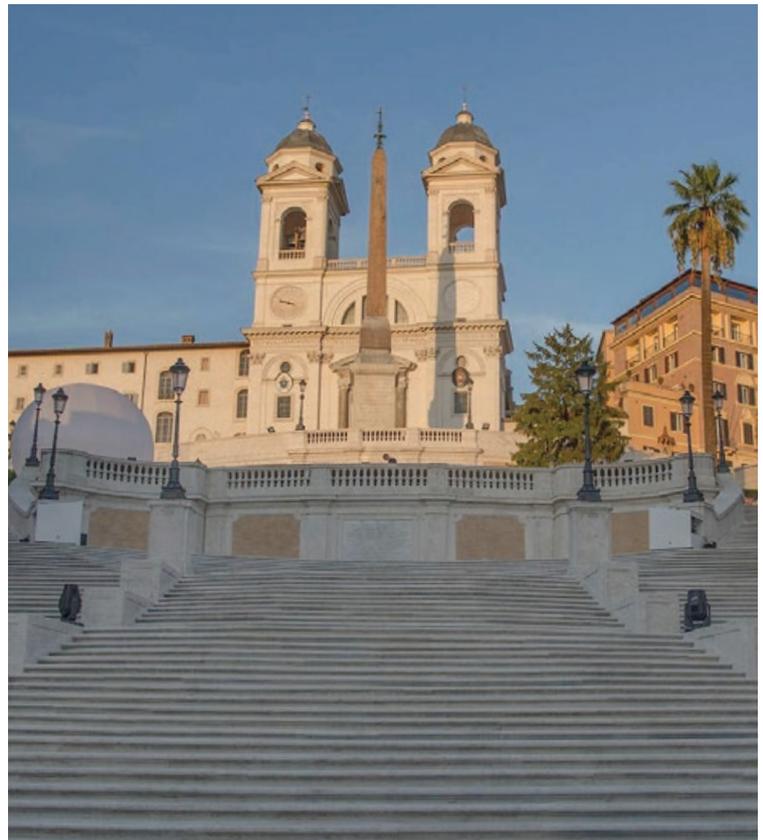


E

Le Brand Urbanism® pour... revitaliser le patrimoine et l'identité locale

Enfin, le Brand Urbanism® peut prendre la forme d'un partenariat public-privé durable, liant presque indissociablement la marque à l'identité du territoire où elle s'engage. A la différence d'initiatives répliquables à travers le monde comme celles de Dulux/AkzoNobel ou d'ENGIE, ces expressions du Brand Urbanism® prennent racine dans le lien historique d'une marque à une ville, comme Bulgari à Rome ou Shinola à Detroit. Elles peuvent aussi revisiter la fonction de lieux emblématiques, à l'image des cabines téléphoniques londonniennes transformées par Lovefone en ateliers de réparation mobile.

Les marques de luxe ont traditionnellement un lien important avec le patrimoine culturel de leur berceau d'implantation : contribuer à sa rénovation est donc une façon de prouver leur attachement à la ville qui les a vues naître. A la frontière entre mécénat et Brand Urbanism®, le joaillier de luxe **BULGARI** s'est ainsi engagé dans la restauration de certains des sites historiques emblématiques de Rome : les marches de la Piazza di Spagna en 2015, les mosaïques anciennes des thermes de Caracalla en 2016, et, en 2019, le site archéologique du Largo di Torre Argentina. Restaurer ces monuments traduit la volonté de la marque de « rendre à Rome ce que Rome (lui) a donné »⁵⁷ et de pallier l'impuissance de la ville face à la dégradation de son patrimoine. Bulgari, en investissant 1,5 million € pour les escaliers de la piazza di Spagna et 1 million € pour le Largo di Torre Argentina, a choisi de laisser toute son autonomie à la ville qui a assuré la gestion des travaux.



l Piazza di Spagna, David Atlan/Bulgari © l

Pour les marques, l'enjeu est également, au-delà du gain de visibilité, de faire comprendre leur souhait d'investir dans des projets d'intérêt général avec comme objectif premier l'amélioration des conditions de vie des citoyens. C'est notamment pour cette raison que Bulgari a choisi de convier trente citoyens romains choisis au hasard et dix prisonniers (qui avaient participé aux travaux de restauration) à sa soirée inaugurale. A l'échelle de la marque, ce type d'événement permet de symboliser et de mettre en valeur la vocation citoyenne du projet.

Le lien entre une marque et sa ville d'origine peut être profond, a fortiori lorsque le soutien à l'économie locale est ancré dans la raison d'être de la marque.

C'est le cas de **SHINOLA** à Detroit : née dans une ville ravagée par la désindustrialisation, la marque s'est donnée pour mission d'y recréer des emplois durables et de qualité en fabriquant localement des produits haut-de-gamme, dont l'image doit aussi contribuer à redresser celle de la ville. Installée au cinquième étage d'une école de design (College for Creative Studies), elle encourage également la formation des jeunes en finançant des projets de recherche au sein de l'école. Au fil du temps, et forte du succès de ses montres, Shinola a refusé de se délocaliser et a préféré continuer à développer d'autres fabrications « made in Detroit » : des vélos, des accessoires d'écriture, des produits de maroquinerie et, plus récemment, un hôtel de luxe. Au lendemain de la mise en faillite officielle de Detroit, Shinola a voulu marquer plus encore son soutien à la ville et à la restauration de son image. La marque a donc installé, en 2014, dans quelques points stratégiques du centre-ville, quatre horloges de rue inspirées du design très reconnaissable de ses montres mais aussi de modèles populaires au tournant du XXème siècle. Depuis, les horloges publiques signées Shinola – Detroit se sont multipliées en ville pour rappeler aux riverains et visiteurs que l'heure de la renaissance de Detroit est arrivée...

Les lieux emblématiques de certaines villes peuvent être l'objet non seulement d'une rénovation mais aussi d'une redéfinition totale de leur identité et de leur fonction. C'est ce qu'a entrepris la marque de réparation mobile **LOVEFONE** en transformant progressivement les cabines téléphoniques rouges de la capitale britannique en petits ateliers de réparation de matériel électronique. Au-delà de services de réparation standards, ces cabines proposent des bornes de recharge pour téléphones portables et un accès gratuit à la WiFi. Lancé en 2016, le concept permet à la fois à la ville de préserver



| Horloges publiques Shinola (Detroit, Etats Unis) |

et de faire revivre ses cabines historiques abandonnées, mais toujours emblématiques de la ville, et à Lovefone de trouver de nouveaux points de vente dans un contexte de marché immobilier très tendu. Après une première cabine ouverte en août 2016 à Greenwich High Road, Lovefone annonçait disposer de 35 sites opérationnels fin 2018.

| Cabine de réparation de matériel électronique Lovefone (Grande Bretagne) |



D'autres typologies de classement des projets de Brand Urbanism®

Qu'ils facilitent la mobilité urbaine, démocratisent l'accès au sport ou contribuent à lutter contre la pollution, les projets de Brand Urbanism® peuvent trouver de multiples déclinaisons, au plus proche de l'activité des marques concernées. D'autres clés d'entrée que celle de l'objectif poursuivi permettent une analyse complémentaire des mêmes cas : par zone géographique, par secteur d'activité, par type de gouvernance et de financement...

• ZONE GÉOGRAPHIQUE

Alors que certaines marques concentrent leurs initiatives ou programmes sur une seule ville (Emirates, Lovefone), d'autres choisissent de les déployer à l'échelle d'un pays (Itau au Brésil, Domino's Pizza aux Etats-Unis) voire à travers le monde (Dulux/AkzoNobel, MINI). La marque peut préférer investir dans sa ville d'origine, ou élargir son champ d'action à de nouveaux marchés. Malgré une polarisation des projets dans les pays développés et en particulier en Europe et Amérique du Nord, une poignée de marques investit déjà dans les pays émergents – notamment en Amérique du Sud et en Asie.

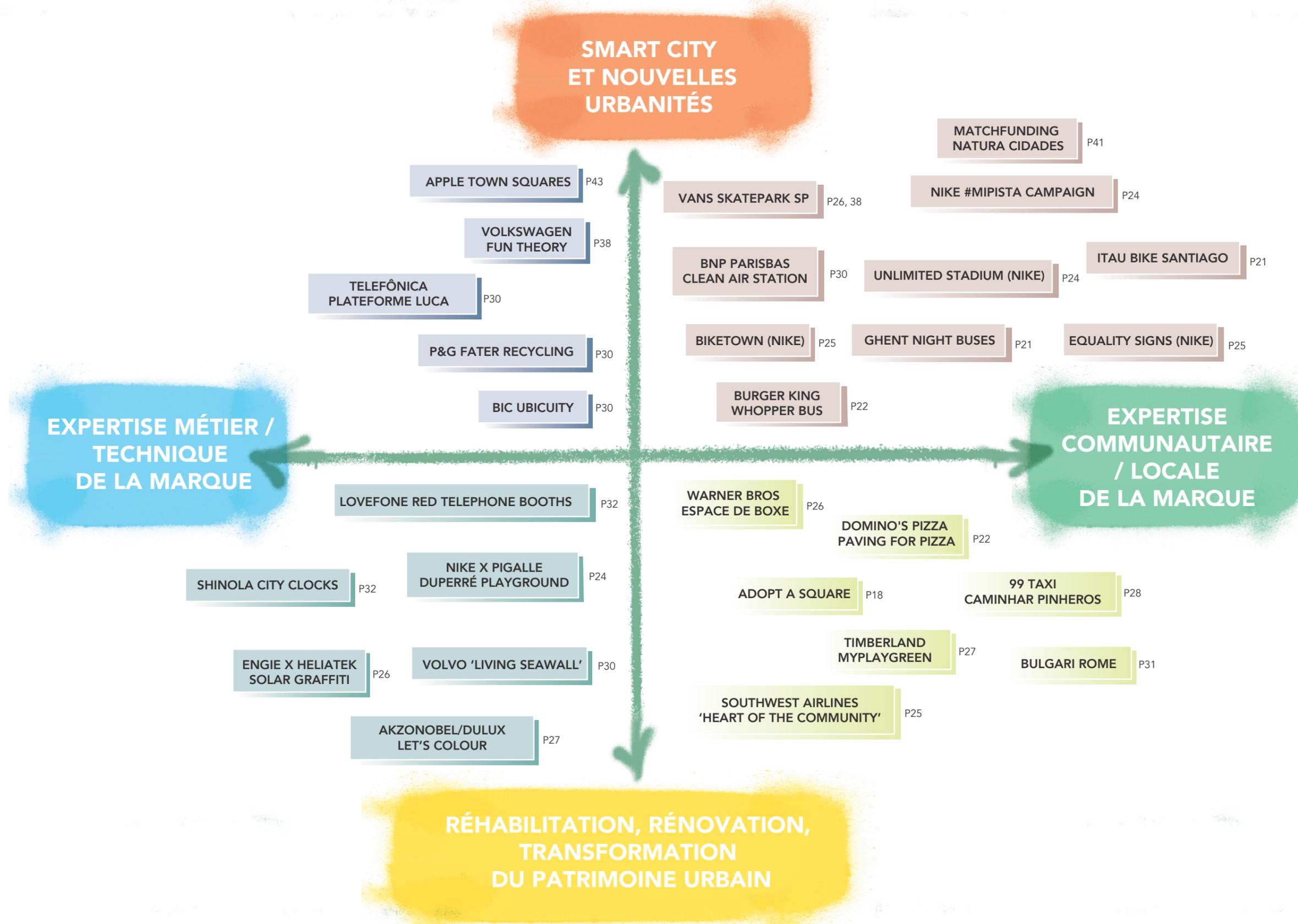
• SECTEUR D'ACTIVITÉ

Les marques dont le cœur d'activité est en lien direct ou indirect avec les problématiques de la ville peuvent avoir plus de facilités à trouver une cohérence entre projet et mission de marque. C'est notamment le cas des secteurs de l'alimentation et des biens de consommation (Domino's Pizza, Procter & Gamble), du sport (Nike), de l'aménagement urbain (Dulux/AkzoNobel), du transport automobile (Volvo, Volkswagen, 99 Taxi, MINI) ou encore de l'énergie (ENGIE). A l'inverse, l'industrie du cinéma (Warner), le transport aérien (Emirates), le luxe (Shinola, Bulgari), la banque (BNP, Itau, Santander), et la téléphonie mobile (Lovefone, Telefonica) pourraient paraître moins adaptés au premier abord au déploiement de programmes de Brand Urbanism® – ce qui n'a pas empêché certaines marques de légitimer avec succès de telles actions, comme le prouve la réussite des vélos partagés d'Itau au Brésil.

• TYPE DE PARTENARIAT, FINANCEMENT ET GOUVERNANCE

En amont, certaines marques choisissent de prendre en charge l'intégralité du financement (Nike, AkzoNobel, ENGIE...) quand d'autres préfèrent apporter un complément aux budgets publics (Emirates, De Koninck, Paseo Bandera). De même, la gouvernance initiale peut être partagée avec les autorités locales, comme pour Warner Bros et Telefonica, ou être assurée par la marque elle-même, comme pour la majorité des projets de Nike. Certains projets bénéficient en parallèle de partenariats avec des ONG locales (AkzoNobel) ou avec d'autres entreprises (BNP Paribas, Paseo Bandera). En ce qui concerne la maintenance des aménagements sur le long-terme, ce sont, à l'inverse, les autorités locales qui la prennent le plus souvent en charge, sauf dans certains cas, comme Nike et son court Duperré à Paris ou encore Vans et son skate-park à Sao Paolo.

De la rénovation à l'innovation urbaine, de l'expertise métier à l'ancrage local : de multiples façons d'explorer le Brand Urbanism®...





CONSTRUIRE UN RECIT PARTICIPATIF ET TRANSPARENT AU SERVICE DE L'INTERET COLLECTIF : LES CLÉS D'UN BRAND URBANISM® A IMPACT

Quel que soit le secteur, plusieurs types de démarche se dessinent : la contribution d'une marque à l'aménagement d'un espace public urbain peut être plus ou moins durable, elle peut s'ancrer localement ou se déployer à grande échelle, elle peut être strictement encadrée ou évolutive, elle peut soutenir un service public préexistant ou en offrir un nouveau... Il est même possible que la démarche urbanistique arrive dans un second temps, presque incidemment, sans avoir été l'objectif premier du projet. Cela pose la question des limites et des facteurs-clés de succès, d'utilité et de légitimité du Brand Urbanism®.

Objectifs et cadrage

Certains secteurs sont plus propices que d'autres à des actions de Brand Urbanism® pertinentes, en relation directe avec leur cœur de métier. Dès 2010, Ikea a, par exemple, pu mettre son expertise à profit en transformant des bancs d'abribus parisiens en canapés, avant d'agrémenter de divans le grand hall de la gare de Lyon et d'aménager le parvis de Beaubourg avec des tables et chaises. La filiation entre publicité et Brand Urbanism® apparaît ici clairement et justifie l'allocation de budgets marketing (plutôt que RSE ou philanthropiques) à des aménagements urbains. Début 2019, pour célébrer l'ouverture de son premier magasin parisien, l'enseigne scandinave a récidivé en installant sur les quais de Seine six bains bouillonnants à 38 degrés et vestiaires à accès privé. Les Parisiens qui en ont profité étaient tirés au sort sur les réseaux sociaux, et donc encouragés à participer au buzz médiatique. Plusieurs élus municipaux se sont indignés de cette « privatisation » d'un lieu public en rappelant que « Paris n'est pas le showroom d'Ikea »⁵⁸ et en affirmant qu'une telle opération était contraire aux principes de la Ville de Paris. En l'espèce, c'est l'établissement public Ports de Paris, qui gère les quais de Seine, qui l'avait autorisée et l'a défendue comme « une commercialisation classique du domaine portuaire pour quelques jours dans le cadre d'un événement qualitatif ouvert au public ». Les différentes autorités locales ont des prérogatives pas toujours simples à lire et une intervention dans l'espace public urbain peut nécessiter plusieurs autorisations, le défi pour les marques étant de bien les identifier, de choisir leurs interlocuteurs et de fédérer les décideurs pour éviter les dissonances.

Cette double crainte d'une appropriation privée des espaces et services publics et d'une substitution au rôle des pouvoirs publics par des entreprises constitue un frein important

au développement du Brand Urbanism® dans des pays comme la France, marqués par une culture historique de l'État-providence qui tend à opposer intérêt collectif et intérêt privé, collectivités publiques et entreprises privées, etc. En revanche, aux États-Unis, plusieurs expérimentations étendent le champ d'action des marques à l'urbanisme via la prise en charge du développement d'un quartier, voire d'une ville. Facebook est à ce titre en train d'étendre le Menlo Campus à San Francisco en finançant un développement immobilier dont les objectifs sont clairs et publics : 1 500 logements, des restaurants, un centre commercial, des parcs, des routes, un commissariat... En parallèle, Google investit dans un projet comparable (visant à créer 20 000 emplois et 3 000 logements) à San Jose, en Californie.⁵⁹ A Seattle, ville natale de Microsoft et Amazon où le prix de l'immobilier a flambé, Microsoft a mobilisé 500 millions de dollars pour faire face à la crise du logement – endossant un rôle de régulation du marché de l'immobilier qui relève d'habitude des prérogatives de l'État.

Au-delà de l'empreinte que les acteurs privés peuvent laisser sur les territoires, c'est la pertinence globale du projet qui déterminera sa réception par le grand public.

Les détracteurs des bains Ikea critiquaient aussi le supposé « gaspillage énergétique », doublement contradictoire, selon eux, avec les engagements écologiques de la Ville de Paris et d'Ikea – même si le projet de jacuzzi prenait en réalité ce sujet en considération (ampoules basse consommation, récupération et traitement de l'eau, matériaux utilisés...). La cohérence du projet est donc déterminante et doit être propre à chaque marque, en fonction de son activité et/ou de sa raison d'être. Quand la brasserie De Koninck finance le maintien des bus de nuit dans la ville de Gand, le lien avec son secteur d'activité peut paraître ténu. Pourtant, le lien avec les objectifs de développement



| Skate-park, Vans (São Paulo) |

durable du groupe – qui y voit l’opportunité d’offrir une alternative viable à la voiture pour les personnes ayant consommé de l’alcool – place ce partenariat dans la continuité de son activité tout en prouvant l’ancrage local de la marque. La difficulté pour les marques est d’assumer, dans le temps, le coût de ce service – en l’occurrence, dans ce cas, l’initiative n’a pas perduré au-delà de l’année 2012. Comme pour tous les projets défrichant des pratiques nouvelles, il n’est pas étonnant que les promoteurs du Brand Urbanism® se heurtent en interne aux craintes (parfois justifiées) et aux résistances (pas toujours fondées) de profils plus conservateurs, tant du côté des villes où certains évoqueront la suprématie de l’intérêt commercial sur le bien commun que du côté des marques où d’autres souligneront la moindre efficacité marketing d’investissements moins « lisibles » et directement corrélés aux activités de la marque.

Pourtant, investir dans des projets de long-terme permet aux marques de tisser un lien durable avec leur territoire, d’autant plus lorsqu’elles assurent les opérations de maintenance de l’infrastructure.

C’est notamment le cas de **VANS**, qui a ouvert en 2018 un skate-park public et gratuit à São Paulo – le premier d’Amérique Latine, parmi les pays équipés dans le monde – en s’engageant auprès du gouvernement de São Paulo pour une durée initiale de 5 ans (entretien de la piste et organisation de cours).⁶⁰ A l’inverse, les projets de Brand Urbanism® limités à une action et à une campagne de communication éphémères – à l’image des bains nordiques d’Ikea – font, par leur vision de court-terme souvent inadaptée aux besoins locaux, l’objet de soupçons quant à la marchandisation de l’espace public. Mais faut-il pour autant n’appeler « Brand Urbanism® » que

les projets ambitieux, contribuant visiblement et durablement à l’amélioration de l’aménagement urbain et impliquant des investissements majeurs ? L’influence des marques sur les espaces publics urbains et le mieux-vivre en ville passe aussi par leur impact sur la vie des citoyens, voire les évolutions comportementales qu’elles sont susceptibles de susciter. Après tout, si les villes sont des espaces pertinents, c’est aussi qu’elles permettent d’agir à la fois sur les infrastructures et sur les comportements, ce qui est nécessaire en matière de santé, sport, mobilité, déchets, etc. C’est le sens de la campagne « Fun Theory » menée par Volkswagen en 2009 pour transmettre des messages de manière ludique et gratifiante, sans culpabilisation, incitant les citoyens aux « bons gestes », comme emprunter les escaliers plutôt que les escalators grâce à un escalier-piano (jouant des notes à chaque marche – utilisé 66% de plus que les escaliers habituels), favoriser la collecte et le tri des déchets à Stockholm... La Fun Theory est devenue l’une des campagnes les plus virales au monde : diffusée par tous les médias internationaux, elle a touché plus de 17 millions de personnes et permis au « Fun Theory Award » de recevoir des centaines de candidatures dans plus de 35 pays. Pour Volkswagen, cette campagne représentait déjà une contribution positive à l’espace public et au bien commun (divertissement, réenchantement, propreté).

« Le court terme n’est pas nécessairement un problème, [...] pourvu qu’il soit orienté vers l’intérêt collectif et qu’il apporte quelque chose en termes d’expérimentation et d’innovation. Il faut notamment que les enseignements tirés de ces projets courts puissent être utilisés de manière plus permanente dans d’autres projets qui, eux, impliqueront plus en profondeur les riverains » – Gilbert Rochecouste, VillageWell

Il est avéré que les projets temporaires peuvent avoir un réel impact positif et influencer tout à la fois le devenir du lieu et les mentalités locales à plus long terme. C’est le cas, par exemple, en plein cœur de Paris, de l’ancien hôpital Saint-Vincent-de-Paul qui a accueilli pendant plusieurs années le site des Grands Voisins, une expérimentation temporaire et inédite (mêlant urbanisme éphémère et animation) qui a su créer une véritable identité, laquelle inspire désormais l’éco-quartier qui doit lui succéder à partir de 2025.

| Fun Theory, Volkswagen |



FOCUS // Les Grands Voisins : quand une expérimentation éphémère porte des enseignements à long-terme

À l'origine du site des Grands Voisins, la mairie du 14^e arrondissement souhaitait valoriser le terrain de 3,4 hectares de l'ancien hôpital Saint-Vincent-de-Paul en amont des travaux de réhabilitation. A travers cette occupation temporaire, l'idée était de développer un nouveau quartier le temps de la conception et de donner vie au lieu avant même que le chantier commence, en créant une émulation, des événements et des activités qui attireraient les Parisiens. Ainsi est né l'espace des Grands Voisins, une expérimentation qui, portée par l'association Aurore, Plateau Urbain et YesWeCamp depuis octobre 2015, mélange urbanisme éphémère et animation. Véritable succès populaire, Les Grands Voisins est devenu le point névralgique de tout un ensemble d'acteurs solidaires : le lieu s'est ainsi ouvert sur Paris et a su réinventer sa propre identité en misant sur la créativité et la solidarité. Faisant oublier l'ancien hôpital, il transforme à la fois l'image du quartier et les espaces eux-mêmes par la mise en place de différentes installations temporaires.

Dans ce cas, l'urbanisme temporaire a permis d'ouvrir de nouvelles perspectives à un espace en transition et de développer la vie de quartier, par son approche écologique et sociale. Le succès de cette expérience a bien évidemment été étudié pour intégrer certains enseignements dans la dynamique globale de l'écoquartier à venir. Paris Batignolles Aménagement, en charge de la réalisation du projet, a d'ailleurs pour ambition de s'appuyer sur les usages inédits impulsés par l'occupation des lieux pour faire émerger ce nouveau lieu de vie pour les Parisiens. « Le projet des Grands Voisins a donné une nouvelle âme à Saint-Vincent-de-Paul. Nous voulons tirer ce fil rouge et conserver l'originalité du lieu », affirme ainsi Jean-Louis Missika, adjoint à la maire de Paris chargé de l'urbanisme, de l'architecture, des projets du Grand Paris. Tout l'enjeu est en effet de garder la philosophie des Grands Voisins, de ne pas perdre l'animation et l'attractivité du lieu, qui en faisait une des nouvelles polarités de Paris, par ses nombreux projets innovants et son mode de vie alternatif. Ainsi, même si le quartier est majoritairement résidentiel, avec 600 logements qui prendront plus de 70% de la surface totale, le programme est résolument participatif avec des espaces communs et modulables, un équipement culturel, des commerces, des bureaux, des lieux pour accueillir les enfants du quartier (école, crèche), ainsi qu'un gymnase. Nul doute que l'expérience des Grands Voisins ait ainsi enrichi le projet.

Selon le collectif YesWeCamp, qui s'est spécialisé dans la conception et l'animation de tels « espaces communs temporaires », la dimension éphémère permet précisément de contrer les problématiques inhérentes aux villes d'aujourd'hui. Le fait que les projets soient des prototypes permet de passer outre ces entraves, puisqu'il s'agit explicitement de « parenthèses utopiques », au croisement de deux dynamiques contemporaines : maximiser

l'usage des ressources – foncières notamment – et encourager l'implication citoyenne. Le temps court crée les conditions fertiles du changement : droit à l'erreur, souplesse réglementaire, réactivité et vitalité d'action.

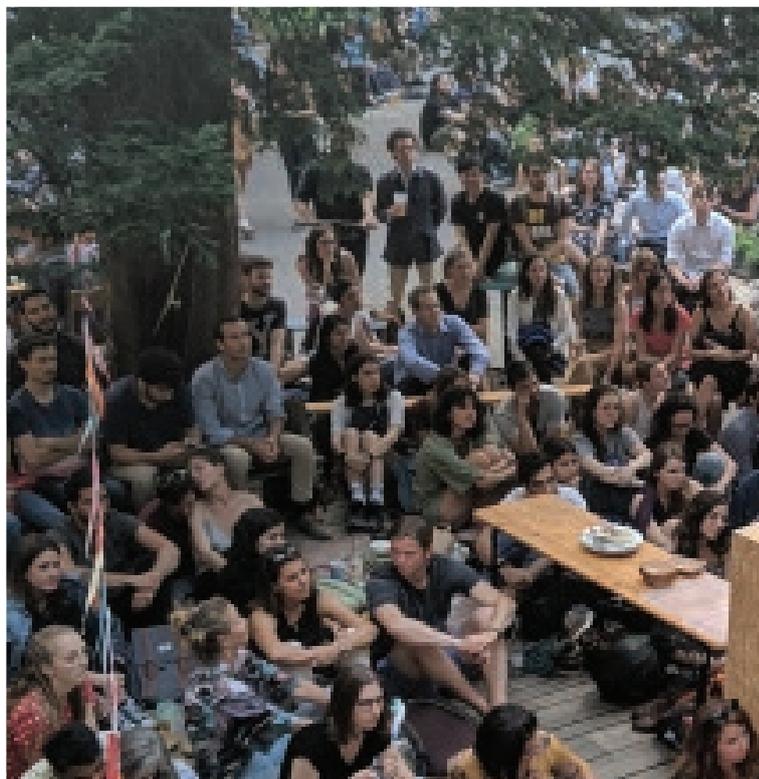
Le Brand Urbanism® peut clairement s'inspirer de ces approches avec lesquelles il partage de nombreux objectifs et principes d'action.

B

Co-création et engagement des citoyens

La participation des citoyens est également au cœur des démarches de YesWeCamp ou de Village Well. Dans la même logique, une démarche de Brand Urbanism®, pour atteindre son but, doit non seulement impliquer un vrai partenariat entre acteurs publics et privés mais aussi intégrer les communautés locales, le cas échéant avec la participation d'un tiers facilitateur.

Au-delà d'une consultation locale en amont des projets, le Brand Urbanism® est une opportunité pour les marques de donner à tous les publics les moyens de s'approprier l'espace urbain et de prendre conscience de la contribution qu'ils peuvent y apporter. Pour Ethan Kent (Senior Fellow en charge du placemaking chez Project for Public Spaces) et Lisa Sibbing⁶¹, impliquer les communautés locales est clé et permet aux habitants de participer aux choix qui façonnent leur environnement, notamment dans les zones les plus touristiques. La collaboration entre



Les Grands Voisins, Paris, France. Crédit photo : Yes We Camp

marques et villes n'est pas toujours évidente, et les citoyens peuvent autant se montrer critiques que devenir un trait d'union.

« Le Brand Urbanism® est potentiellement bien plus qu'une stratégie d'entreprise, il peut devenir un processus de renforcement, par et pour les gens, des « biens communs », des liens entre êtres humains et acteurs d'une même communauté ». – Gilbert Rochecouste

D'une certaine façon, le Brand Urbanism® est alors un catalyseur, et ce n'est pas tant sa dimension physique que sa composante culturelle qui rassemble et fédère les acteurs dans un récit partagé (à travers les activités proposées, le rapport à l'alimentation, à l'environnement et à la biodiversité, etc.). Pour parvenir à une telle dynamique citoyenne où les bénéficiaires deviennent aussi les premiers avocats du projet, la clef n'est pas le produit, ni le design, ni l'expérience mais bien le processus de construction, qui est la première brique du travail de narration.

Pour Mercedes Erra, fondatrice de BETC, première agence française de publicité, et présidente exécutive de Havas Worldwide, ce sont les approches résolument collectives, ciblant les populations locales dans leur intégralité, sans distinction, qui créent le plus de changement.

Les budgets participatifs, auxquels ont recours désormais des villes mais aussi les marques à l'image de Google et son Impact Challenge, créent l'adhésion en stimulant la participation des citoyens aux choix d'aménagement qui façonnent leur environnement. L'initiative **« Matchfunding Natura Cidades »**, portée en 2015 par la marque Natura à Rio de Janeiro, visait également à encourager les habitants à candidater à un appel à projets d'aménagement urbain, à l'issue duquel les lauréats voyaient la marque doubler la levée de fonds initiale. Les avantages d'une telle appropriation du projet par les riverains sont multiples : ils sont alors plus enclins à prendre soin des équipements ou



| Gilbert Rochecouste |

des lieux, voire à les entretenir eux-mêmes, ils ont également tendance à y passer davantage de temps.

Cela pose également la question de l'inclusion des populations moins privilégiées et de l'accessibilité de ces lieux communs.

Une problématique d'importance pour le Brand Urbanism® dans un contexte de gentrification. Il semble légitime de traduire, au moins partiellement, le coût du service rendu dans un prix : faire payer les usagers permet de rendre perceptible la juste valeur du service et de construire un modèle économique durable, incluant la maintenance. Cependant, un positionnement trop élitiste présente le risque de nuire à l'image de la marque. Pour éviter cet écueil, une solution efficace est de partir d'un besoin réel et de proposer une solution accessible au plus grand nombre.

L'hybridation entre marchand et non-marchand, que l'on constate de manière croissante dans différents secteurs, se marie donc bien au Brand Urbanism® et permet de faire converger les intérêts d'acteurs variés. Dans les exemples étudiés, cette hybridation ne semble fonctionner que si l'appropriation du projet par la ville comme par la marque est maximisée et si une gouvernance équilibrée implique des responsables de part et d'autre.

Le rôle d'un tiers facilitateur entre la ville et la marque

Au parties prenantes évidentes (la marque, la ville, les communautés locales) s'ajoute souvent une tierce partie, qui peut être une agence de communication simplement chargée de relayer le projet, ou un véritable intermédiaire dont la forte valeur ajoutée réside dans la facilitation du dialogue et de la coopération entre les acteurs, ainsi que dans l'apport d'une expertise juridique et administrative spécifique au Brand Urbanism® encore peu répandue. La nouveauté du sujet et ses ramifications politiques le rendent délicat à aborder : plusieurs marques se sont montrées réticentes à s'exprimer quand nous les avons contactées. Cette réserve peut s'expliquer par un souci de confidentialité quant à la stratégie d'entreprise, une volonté de précaution liée aux enjeux d'acceptabilité de l'approche, mais vient aussi du caractère émergent du sujet, d'une difficulté à saisir le concept de Brand Urbanism®. La plupart des acteurs publics que nous avons joints ont également refusé de répondre, parfois par méconnaissance du sujet.

Il y a donc bien une place à prendre pour un intermédiaire compétent et sécurisant, qui accompagne de telles collaborations public-privé vers une maximisation de l'impact positif au service de l'intérêt collectif.

D'après Stéphane Maguet, « il faut passer par un marieur, qui connaisse très bien les partenariats public-privé et leurs tenants et aboutissants juridiques et politiques. Il faut de nouveaux acteurs : ce tiers ne peut pas être une agence de communication classique. »

Il est important, en parallèle, de préserver l'indépendance des parties. Pour Stephen Bailey, de la municipalité d'Athens aux Etats-Unis, « les fonds

privés doivent rester des sources de financement complémentaires de certains projets, mais ne doivent pas représenter le socle du budget des collectivités locales. Car contrairement aux impôts, dont on sait qu'ils sont perçus chaque année, une entreprise privée n'a pas nécessairement d'intérêt à investir dans les communautés à long-terme. » En outre, si les marques peuvent apporter des financements, leur valeur ajoutée réside également dans des méthodes de travail et des compétences moins répandues dans le secteur public, qui en a de plus en plus besoin : design thinking, marketing, innovation, créativité, travail de narration... Si la ville avait et a mis en œuvre l'expertise et le matériel nécessaires pour refaire les routes, Stephen Bailey souligne avoir, dans son partenariat avec Domino's, « grandement bénéficié du soutien de la marque sur le marketing et la communication : ce sont des aspects qu'ils gèrent, en tant qu'entreprise de portée internationale, beaucoup mieux que nous. ».

Cette synergie de compétences distinctes est probablement l'un des volets les plus intéressants et prometteurs du Brand Urbanism®. L'enjeu pour les villes est aujourd'hui d'innover, de permettre aux citoyens de se réappropriier les espaces et décisions, d'expérimenter, de faire émerger de nouvelles approches de conception participative... Les marques ont des outils de design et de marketing pour aider les villes à concevoir des lieux attractifs qui facilitent le mieux-vivre des citoyens, et les villes aident en retour les marques à penser à plus long-terme, en faisant passer l'utilité sociétale et le bien commun devant l'intérêt privé. Comme le souligne Bénédicte Cusinberche d'Ubicuity™, petit stylo deviendra banc™ (qui transforme le plastique des stylos bille usagés et récupérés en mobilier urbain), « **l'expertise et la vision, c'est ce qu'il y a de plus important. Dans un tel projet, il faut une volonté forte, car le retour sur investissement n'est pas immédiat** ».

La narration, nerf du Brand Urbanism®

Si, en échange de son financement, la marque peut plus ou moins influencer la conception et la réalisation du projet, elle recherche toujours une contrepartie réputationnelle – en particulier quand l’initiative se construit en collaboration avec ses départements marketing et communication. L’enjeu de la communication autour du projet de Brand Urbanism® est donc crucial, que la contribution de la marque réside essentiellement dans l’apport de fonds avec délégation de la mise en œuvre du projet à un opérateur (comme Emirates Air Lines avec Transport For London), ou qu’elle s’implique dans les différentes étapes du projet (conception, implémentation, communication, maintenance). Coca-Cola, en créant un parc éphémère à Vilnius dans le cadre de sa campagne « Roll Out Happiness Truck » en 2013, a bénéficié d’une visibilité inégalée non seulement à l’échelle locale mais plus largement grâce à une couverture médiatique importante. Un succès qui ne s’est pas démenti, au point que le camion est exposé au Musée de la Publicité depuis 2015 : c’est le storytelling de l’opération, plus encore que le service rendu, qui a permis la réussite de cette campagne sur le long terme.

La communication et la collaboration avec les autorités locales avant toute installation de marque sur un espace public est donc une condition nécessaire ... mais pas toujours suffisante pour garantir l’acceptabilité de l’initiative par les riverains.

Par exemple, les Town Squares d’Apple, le nouveau concept de « place de village » développé par la marque pour faire plus encore de ses magasins des lieux de rencontre, de pédagogie et d’animation

de quartier (en y intégrant notamment un centre de formation gratuit et un espace de co-working ou co-meeting), n’ont pas toujours reçu un accueil favorable. Pourtant, ces projets vont dans le sens des attentes de consommateurs en quête d’expériences au-delà du simple produit (notamment les Millenials), affichent une vigilance particulière à leur impact environnemental (installations en bambou à Macao, énergies 100% renouvelables à Singapour), et sont intégralement financés par la marque. Le concept s’est déployé depuis 2017 à San-Francisco, Chicago, Melbourne, Milan, Macao ou Singapour. Mais la démarche et les installations monumentales (comme une fontaine en pierre et des arbres à Milan) ont parfois été perçues comme une appropriation illégitime de places centrales et historiques. La ville de Stockholm s’est opposée à la mise en place du projet. Certains détracteurs ont reproché à Apple de déguiser des lieux de commerce en lieux publics et en espaces de rassemblement pour la communauté locale.



| Apple Town Square, Chicago |

Ce qui souligne l'importance du choix des parties prenantes à intégrer, et de la meilleure manière de le faire, dans tout projet de Brand Urbanism®.

Une présence plus subtile s'avère souvent plus efficace. Le logo de Nike n'apparaît ainsi à aucun endroit sur le cours de basket-ball Duperré : une décision en accord avec la politique de la ville, bien que ce soit la mairie d'arrondissement qui ait initialement sollicité Nike pour ce terrain. Un équilibre doit être trouvé entre les attentes des villes, dont certaines souhaiteraient bénéficier des fonds des annonceurs sans leur accorder une place trop importante dans les décisions ou la gouvernance, et la recherche de visibilité des marques. Le retour sur investissement de Nike, qui s'est engagé à rafraîchir la peinture du terrain tous les deux ou trois ans, passe donc entièrement par la communication faite par les usagers autour de ce lieu visuellement propice au partage sur les réseaux sociaux. Le gain en termes de réputation et les retombées marketing peuvent ainsi être plus importants car mieux acceptés via une présence plus discrète, en évitant les critiques de marchandisation et de privatisation des espaces publics, en prévenant les attaques des associations anti-pub, et en positionnant la marque comme sincèrement engagée à améliorer la qualité de vie en ville.

L'absence de visibilité immédiate n'empêche pas de communiquer, via les réseaux sociaux et les médias de proximité tels que la communication extérieure, sur le succès de l'initiative et son appropriation par les communautés locales, et ainsi de créer ou renforcer un lien affectif entre la marque et ses consommateurs – que ceux-ci aient bénéficié du service ou non. Comme le rappelle Stéphane Maguet, « la présence du logo demande de la pertinence, car le Brand Urbanism® qui s'insère dans la ville doit tenir compte du contexte et faire la preuve de son utilité avant de poser son logo. Si la marque est trop présente, les usagers auront l'impression que l'espace public est réduit, privatisé. »

Cette crainte d'assister à une privatisation de l'espace public tend à être moins prononcée

dans les pays en développement, dans lesquels le besoin en infrastructures est urgent (aujourd'hui, 883 millions de personnes y vivent dans des taudis⁶³). La contribution des marques serait bienvenue pour pallier le manque de fonds des collectivités locales et participer au financement de services parfois encore inexistantes. Or, 95 % de la croissance de la population urbaine mondiale se fera dans ces pays en développement dans les décennies à venir.⁶⁴ Les marques pourraient même y trouver une opportunité de s'adresser aux marchés « Bottom Of the Pyramid » (populations les plus démunies) et, à ce titre, envisager de nouvelles sources de développement et d'innovation. Pour autant, le Brand Urbanism® a, jusqu'à présent, eu tendance à favoriser des aires urbaines occidentales et favorisées, où vivent les cibles privilégiées de consommateurs et qui offrent un cadre plus attractif à leurs actions marketing, au détriment des villes réellement dans le besoin.⁶⁵ Dans les recherches préalables à cette étude, très peu de cas de Brand Urbanism® ont été identifiés en Asie et aucun en Afrique. Or, d'après Thomas Kolster, les marques auraient un rôle encore plus important à jouer dans les pays en développement. L'action de réparation des routes de Domino's s'est pour l'instant concentrée sur les États-Unis alors que la marque est présente dans plus de 60 pays et que cette initiative répond à un besoin basique et universel. Dans ce contexte, l'entreprise a un rôle clé à jouer dans le développement des territoires, à travers la contribution directe et spécifique que représente une initiative de Brand Urbanism®... mais aussi et avant tout par sa contribution fiscale aux budgets publics locaux dans toutes les régions du monde où elle exerce son activité – une façon de souligner que Brand Urbanism® va de pair avec responsabilité fiscale, car il serait mal vu qu'une marque s'efforce (même légalement) de se soustraire à l'impôt pour tenter, parallèlement, de contribuer au bien commun via le financement d'aménagements urbains choisis unilatéralement.

Où qu'elles investissent dans le monde, les marques ont l'opportunité de déployer une campagne plus large et ainsi de rendre leur engagement local visible à l'échelle globale.

Une communication intelligente qui parvient à faire le buzz dans la presse et sur les réseaux sociaux (créant une exposition médiatique gratuite), voire à lancer un mouvement ou une communauté autour d'une action ou d'un projet, permet de toucher les consommateurs bien au-delà de la collectivité qui accueille le projet et des personnes directement concernées par le service rendu.

Cette tendance émergente est non seulement une opportunité marketing mais aussi une opportunité d'innover et de défricher de nouveaux modes d'action en ville, qui pourront eux-mêmes être répliqués dans d'autres zones urbaines – et ce dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. Un bon exemple est le projet « Unexpected courts » (des terrains de sport inattendus) lancé au Brésil dans une favella par la marque de peintures Dulux : la peinture était utilisée pour transformer des espaces urbains en pistes d'athlétisme, terrains de foot, de basket

ou de rugby, rendant ainsi le sport accessible à tous - une vidéo virale sur YouTube a fait connaître l'initiative et un site web permettait de la dupliquer à l'envie.

Pris sous cet angle, le Brand Urbanism® peut devenir un véritable antidote au « goodwashing »⁶⁶, puisque le succès de la communication dépend, en amont, de la transformation tangible et visible de l'espace urbain. Thomas Kolster met néanmoins en garde contre une présence des marques qui ne dirait pas son nom : **« il ne doit pas y avoir de doute sur le fait que l'infrastructure est sponsorisée »**. L'affichage publicitaire classique rend la nature commerciale même de la campagne très claire, et le Brand Urbanism® doit rechercher le même niveau de transparence pour éviter les critiques parfois adressées au « guerilla marketing ». Thomas Kolster estime ainsi que le Brand Urbanism® repose sur deux principaux critères de positivité : la transparence et l'authenticité – une valeur qui renvoie elle-même à l'inscription du projet dans un engagement de long terme, aligné avec la raison d'être de la marque.

| Let's Colour (Dulux) : Ecole maternelle St. Mary (City Quay, Dublin) |



LES QUATRE REGLES D'OR D'UN BRAND URBANISM® ENGAGE

On l'a vu : à travers le Brand Urbanism®, les marques peuvent apporter aux villes des financements mais aussi des compétences nouvelles, aujourd'hui de plus en plus nécessaires. Ce qui n'empêche aucunement de laisser un espace pour l'engagement des consommateurs et l'appropriation du projet par les citoyens. Comment alors construire une politique de Brand Urbanism® à la fois positivement impactante, porteuse de sens, socialement acceptable et suffisamment rentable pour la

marque qui l'engage ? Quels indicateurs de suivi définir quant à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'un Brand Urbanism® engagé et pertinent ? Après une douzaine d'interviews, une quarantaine d'études de cas à travers le monde et deux ateliers d'intelligence collective (l'un au World Forum for a Responsible Economy de Lille en octobre 2018 et l'autre à Sustainable Brands Paris en avril 2019), quatre piliers-clés se dégagent :

1 INTÉRÊT COLLECTIF

La légitimité d'une initiative privée quant à l'aménagement des espaces publics dépend du caractère manifeste et quasi-indiscutable de sa contribution à l'intérêt collectif⁶⁷ et au capital local (capital social, capital culturel, capital écologique, capital politique, capital espace, capital résilience...). Autrement dit : le projet doit apporter plus de bénéfices qu'il ne consomme de « ressources communes » aussi bien naturelles que publiques – à l'image de l'espace commun ou du temps des équipes municipales.

« Les bénéfices de ces projets pour la communauté doivent dépasser ceux obtenus par l'entreprise. » – Gilbert Rochecouste

Raphaël Souchier voit le Brand Urbanism® positif comme « une déclinaison de l'entreprise citoyenne », qui ne peut donc émaner que d'entreprises prêtes à se mettre au service du bien commun, et notamment à accompagner durablement ce qui fonctionne sur le territoire plutôt

qu'à créer ex-nihilo un objet marketing temporaire, pour assurer de la cohérence et de la continuité dans le temps. « Si on se donne un objectif de réussite à moyen ou long-terme, cette réussite est nourrie par des succès à court-terme, des étapes de célébration permettant de continuer à avoir envie de travailler ensemble durablement. »

Au-delà du simple financement apporté par la marque, le projet peut, de ce point de vue, être analysé au regard de multiples critères : le service rendu, la valeur perçue, mais aussi la régénération, le réinvestissement ou la rénovation d'espaces communs délabrés ou peu sûrs, voire l'expérimentation que permet l'éphémère et qui, en cas de capitalisation des enseignements tirés du projet, constitue un stimulus d'innovation rare et précieux pour les collectivités territoriales. En particulier, les marques peuvent encourager les investissements dans des quartiers moins favorisés (moins d'espaces communs, de parcs, d'avantages, de résilience) et, à terme, faire une vraie différence.

2 NARRATION

Du fait de sa dimension parfois ultra-locale, un projet ambitieux et sincère ne touche directement qu'un petit nombre de consommateurs au regard des cibles visées par les marques. Pour autant, une communication transparente (modalités du partenariat, montant du financement, contreparties, valeurs, étapes de la co-création...) et intelligente (n'impliquant pas forcément un logo sur site mais offrant de multiples possibilités d'innovation et d'engagement des communautés de consommateurs) permet d'étendre l'impact marketing bien au-delà de l'impact socio-environnemental.

Dans cette communication, la cohérence avec la mission de la marque et son histoire, tout comme la récurrence de l'engagement, sont des accélérateurs de crédibilité particulièrement puissants et nourrissent le lien affectif entre la marque et ses consommateurs.

Ainsi, le retour sur investissement pour la marque se traduit prioritairement par une réputation (goodwill) et une proximité accrues plutôt que par une publicité « gratuite » à court-terme. Pour éviter d'envoyer des messages contradictoires, le projet de Brand Urbanism® doit idéalement s'inscrire dans une stratégie plus large de responsabilité de l'entreprise, y compris sur le plan de la responsabilité fiscale qui est le champ traditionnel de la contribution au bien commun⁶⁸...

La narration se construit dès la conception du projet, avec le choix du lieu d'impact.

Plus la marque a de liens avec le territoire d'action, plus le projet sera crédible, nourrissant à la fois son ancrage local et le lien avec ses consommateurs.

Ce lien peut relever de l'histoire et de l'origine géographique de la marque (comme Nike à Portland), faire écho à sa raison d'être (comme Shinola à Detroit), ou correspondre à l'implantation de son activité (comme BNP Paribas à Marylebone à Londres). Pour Stephen Bailey, responsable des programmes d'Athens (Etats-Unis), ville bénéficiaire du programme Paving for Pizza, « les projets ayant le plus de sens et bénéficiant d'une vraie légitimité auprès du public sont ceux qui impliquent des entreprises locales, lesquelles sont, par définition, plus proches des communautés mais aussi plus concernées par l'état des infrastructures. » Le choix du lieu peut déterminer le type d'action et l'ampleur de son impact : il est sans doute plus difficile d'apporter une valeur ajoutée sociétale dans un territoire choisi avant tout pour maximiser la visibilité auprès d'une cible de consommateurs privilégiés plutôt que dans une ville ou un quartier avec un besoin plus urgent de soutien financier. Enfin, le maillage d'acteurs locaux existant sur le territoire choisi peut influencer la conception du projet et son succès.

En résumé, l'acceptabilité d'une pratique émergente comme celle du Brand Urbanism® ne va pas d'elle-même, particulièrement en France. Il est donc nécessaire de construire une narration pertinente autour du projet⁶⁹. Tout comme ce rapport entend proposer les éléments d'une vision positive du Brand Urbanism®, chaque projet aura besoin de construire un récit spécifique légitimant l'action de la marque (choix du lieu, lien avec la raison d'être, inscription dans une stratégie d'engagement plus globale...) et prévenant les craintes d'élus ou de citoyens.

3

PARTICIPATION ET DURABILITÉ

La co-création du projet est un critère déterminant, et cette dimension participative peut et devrait se matérialiser à toutes les étapes. Pour s'assurer d'atteindre un impact résolument positif, la marque doit veiller à n'être ni redondante vis-à-vis de projets locaux déjà en place, ni créatrice de dépendance dans la gestion commune des services publics. Pour cela, l'idéal est de co-concevoir le projet au fil d'échanges approfondis avec la ville, permettant d'aligner les valeurs et objectifs de l'opération et de poser les bases d'une coopération favorable à toutes les parties prenantes. Deux leviers, notamment, permettent de maximiser la pertinence de la réponse apportée par la marque aux besoins locaux :

d'une part, l'implication des citoyens de l'amont (co-conception) à l'aval (entretien et maintenance du projet, évaluation), et d'autre part, paradoxalement, l'acceptation – notamment par la marque – d'interstices de flou dans le projet.

Car ces incertitudes sont en réalité, comme le rappelle souvent l'architecte et ex-Maire de Curitiba (Brésil) Jaime Lerner⁷⁰, autant

de perches tendues aux bénéficiaires pour modifier le projet, se l'approprier et ainsi garantir son succès.

Sur le volet de l'organisation concrète, quelques défis sont à relever, comme la multiplicité des acteurs publics à impliquer dans le projet (échelon municipal, départemental, régional, national ; ...), ou le modèle économique choisi (la gratuité n'est pas nécessairement préférable à un modèle économique durable et inclusif qui permette de proposer un service à forte valeur ajoutée pour les communautés qui en bénéficieront, d'en assurer la maintenance et la qualité dans le temps, voire de financer un ou plusieurs emplois).

Enfin, si l'ambition est de répondre à un besoin local, les indicateurs de suivi et de mesure d'impact ne seront jamais aussi pertinents que s'ils sont élaborés avec la communauté bénéficiaire et non uniquement par la marque et/ou la ville. Cette recherche de mesure et de suivi permet de tirer parti, sur le long-terme, de projets même éphémères (ce qui ne les empêche pas d'être répliquables) ; voire d'expérimenter de nouvelles formes de démocratie⁷¹, notamment à travers les budgets participatifs.

4 TRANSPARENCE ET SINCÉRITÉ

Il est important de définir, dès la conception du projet, quelques critères d'évaluation simples mais stricts et transparents pour s'assurer de sa valeur ajoutée du projet en termes de développement durable et de bien-être... et ainsi nourrir une communication solide et fructueuse autour de sa contribution « positive nette » à l'intérêt collectif. Pour Gilbert Rochecouste, cette démarche consiste à veiller à ce que la marque donne plus qu'elle ne reçoit de la communauté, et qu'elle soit davantage régénérative qu'extractive pour l'ensemble des ressources utilisées – à l'image des exigences appliquées aux ressources naturelles.

Communiquer de manière ouverte et transparente sur les motivations, objectifs et prérogatives des parties prenantes permet d'augmenter la crédibilité et l'acceptabilité du projet, tout en favorisant l'implication des communautés.

Cet enjeu concerne aussi bien les villes que les marques. Rendre publique la traçabilité des financements figure parmi les attentes tant des citoyens que des consommateurs. La transparence est en effet un facteur de succès souvent plus important que la gratuité du service. Le succès de C'est Qui le Patron⁷² dans l'agro-alimentaire suggère également que les consommateurs sont prêts à payer un peu plus s'ils savent précisément ce qu'ils financent.⁷³ Cet enjeu de transparence est primordial dans l'évaluation du projet, et ce dans un objectif d'amélioration continue : en tenant compte des retours de l'ensemble des parties prenantes, l'important est d'être réaliste et honnête sur le chemin tracé, sur ce qui marche et sur ce qui gagnerait à être amélioré.

CONCLUSION

De la publicité légale au marketing sauvage, la présence des marques dans les espaces publics urbains n'est pas nouvelle. Ce qui est plus nouveau, en revanche, c'est que les consommateurs attendent désormais fortement des marques et entreprises qu'elles s'engagent. Il est donc dans l'intérêt des marques d'assumer leur influence majeure sur nos modes de vie en ville pour contribuer à l'amélioration de la « qualité de ville ».

C'est ce que certaines commencent à faire en déployant des stratégies marketing très locales, au plus proche des communautés où se trouvent leurs clients.

Comme le souligne John C. Jay, patron du marketing d'Uniqlo : « Pour devenir une très bonne entreprise globale, nous devons d'abord être une très bonne entreprise locale, et toucher les gens là où ils vivent. »

S'ancrer dans le quotidien des publics cibles, c'est tout l'intérêt du Brand Urbanism®. L'émergence de ce type de collaboration public-privé au service de l'intérêt collectif s'impose comme une opportunité unique pour les marques de s'engager au profit d'une cause concrète et de susciter une large adhésion. Même si certains secteurs s'y prêtent mieux que d'autres, le Brand Urbanism® peut prendre des formes multiples, à condition de trouver une cohérence avec la mission de l'entreprise et sa stratégie plus large de responsabilité sociétale. Alors quelle est la recette d'un projet de Brand Urbanism® transparent, inclusif, impactant et vertueux ? La culture du progrès et de l'amélioration continue, basée sur une évaluation honnête des résultats

et l'acceptation des potentielles lacunes dans un esprit constructif, est au cœur de la réussite de ce type d'expérimentation. Elle s'ajoute à une multitude de points clefs à intégrer à toute réflexion autour d'un projet : ancrage territorial, identification des besoins réels locaux, implication des communautés, vision de long terme, transparence...

Le Brand Urbanism® étant une pratique émergente et difficile à encadrer à la fois juridiquement et administrativement, il peut être chronophage et coûteux pour une marque de réinventer son organisation à cette occasion. Certaines entreprises spécialisées dans le montage de projets innovants, la médiation ou l'interface entre les secteurs privé et public sont particulièrement bien placées pour faciliter le processus décisionnel et le lancement du projet. Selon Raphaël Souchier, l'intervention d'un tiers expert est même cruciale dans le contexte culturel français, où la coopération public-privé est encore difficile et historiquement déséquilibrée, et où l'adaptation culturelle nécessaire ne pourra s'appuyer que sur des précédents d'une qualité exemplaire : « toute faiblesse dans la démarche sera magnifiée et montée en épingle ».

Le Brand Urbanism® apparaît dans un contexte où les entreprises doivent aussi rendre des comptes de manière croissante sur leur contribution à l'activité économique locale. Cette approche peut se révéler bénéfique au cœur de métier et au business de la marque (Shinola, AkzoNobel, Telefonica, Lovefone), permettre la promotion d'un nouveau produit (Warner, Nike), offrir un service aux salariés et autres citoyens autour d'un lieu d'implantation de l'activité (Nike à Portland, Santander à Santiago, BNP Paribas à

Londres), faire partie intégrante de la stratégie RSE plus globale (ENGIE, Volvo), prendre les devants sur un sujet peu exploré (MINI et la réinvention créative de l'espace urbain, P&G et Bic sur le recyclage plastique et le mobilier urbain)... Les voies sont multiples.

Comme le Secrétaire Général de l'ONU, Antonio Guterres, l'a souligné à l'occasion du dernier Forum économique de Davos, le secteur public reconnaît peu à peu que sa capacité à « façonner les sociétés et à résoudre les problèmes est aujourd'hui bien plus limitée. » En ajoutant aux autorités publiques les voix « du secteur privé et de la société civile, essentielles à la résolution des problématiques urgentes auxquelles nous faisons face », le Brand Urbanism® constitue l'expression concrète d'une synergie nécessaire. Ses frontières restent à définir mais son avenir est plus que prometteur pour créer de la valeur partagée entre marques pionnières et collectivités locales innovantes.

Nous, JCDecaux et Utopies, leaders de nos secteurs respectifs, souhaitons que cette étude contribue à une prise de conscience collective de l'ensemble des acteurs impliqués et favorise une expression des marques toujours plus créatrice de valeur pour tous. ■

Notre époque est formidable : elle réinvente sous de nouvelles formes innovantes, le plus souvent issues des technologies, des besoins et des envies profondément ancrés dans la nature humaine. Et elle leur donne de nouveaux noms, parce qu'il faut bien faire comprendre que ce n'est plus tout à fait la même chose, tout en n'étant pas entièrement différent... C'est ce que je me disais en lisant l'étude « Brand Urbanism® » : ainsi, le « naming » croissant des grandes infrastructures par les marques est déjà du Brand Urbanism®, dans le sens où l'entreprise participe au financement d'un grand équipement qui s'inscrit dans la ville en échange d'un surcroît de visibilité, de proximité et de sympathie. Comme Allianz, connu autant des supporters du football allemand que français, grâce à l'Allianz Arena de Munich et l'Allianz Riviera de Nice. Comme Orange à Marseille ou MMA au Mans. Ces opérations, de plus en plus répandues et qui mobilisent des budgets importants sur le long terme, sont de mieux en mieux acceptées par le public, qui comprend le désinvestissement de l'Etat et des collectivités locales au moment où les budgets sportifs s'envolent. Mais cela ne permet pas toujours suffisamment aux marques de démontrer à quel point elles sont performantes dans leur métier d'origine et à quel point leur raison d'être (qui n'est pas juste de construire des stades) est forte et utile – chez certains, la suspicion que l'intention des marques est de privatiser la ville et de créer un pouvoir d'influence et de lobbying demeure. Face aux évolutions de la société, les entreprises revendiquent de plus en plus une raison d'être au-delà de leur objectif de création de richesses. Face aux grands enjeux du développement durable, elles sont conscientes qu'il faut prendre leur part pour que des solutions progressent à grande échelle. Et cela modifie leur politique de marque : il faut s'adresser aujourd'hui autant au citoyen qu'au consommateur. C'est dans cet esprit qu'il faut comprendre la montée du Brand Urbanism®, qui permet de répondre à deux opportunités :

- Tout d'abord, il permet de montrer la marque à travers un service tangible qu'elle rend à la société (« Brand as a service », comme dit la littérature marketing, jamais en retard d'une formule...). De ce point de vue, il est logique de trouver JCDecaux comme partenaire de cette étude, puisque cette entreprise a été pionnière de cette idée – créant de façon active des standards de rigueur, de propreté et de service qui ont permis d'intégrer ses mobiliers urbains dans la ville, comprenant l'enjeu des mobilités douces avec le Vélib, etc. Être tangible, établir des preuves concrètes de sa raison d'être, est aujourd'hui clé pour les marques : à l'heure du faire et des makers, le consommateur-citoyen ne croit plus les discours sans preuves ! La communication ne remplace pas les actes, elle les valorise.

- La deuxième opportunité est de faire partie d'un commun, la Ville, à un moment où le fantasme d'une communication entièrement personnalisée, permise par le Big data, séduit beaucoup de marques. Il est important de ne pas oublier que la notoriété et l'émergence restent clé pour rendre une marque attractive. Or, s'inscrire dans la ville permet d'être vu de tous car la puissance d'exposition crée une légitimité physique complémentaire de la relation digitale plus rationnelle. Elle le fait instantanément dans l'espace-temps, en s'exposant à tous sans précautions de ciblage. Bref, elle s'assume – comme les enseignes lumineuses ou les grands murs peints du siècle dernier – et s'inscrit dans les « communs » que nous partageons. Au fond, ce que les gens demandent aujourd'hui, c'est surtout que les marques soient utiles et intégrées à la ville. Utiles parce que les entreprises doivent participer aux changements qu'elles veulent pour plus de qualité de vie ; intégrées parce que la ville ne doit pas être défigurée mais animée, ce qui est très différent !

Alors pourquoi ne pas l'appeler Brand Urbanism®!

QUIZZ : QUEL EST VOTRE POTENTIEL DE BRAND URBANISM® ?

Votre marque est-elle connue du grand public ?

- Oui, B2C et grande notoriété
- Oui, B2C mais faible notoriété ou B2B2C
- ▲ Non, B2B

2 - Avez-vous déjà entendu parler du BU ? L'avez-vous déjà expérimenté ?

- Oui, sans l'appeler ainsi
- Non, mais ça m'intéresse
- ▲ Non et je ne trouve pas le concept pertinent pour mon entreprise

3 - Dans quelle mesure votre activité ou votre secteur est-il en lien avec l'aménagement et/ou le bien-être en ville ?

- De très près : mon activité a un lien direct avec l'aménagement urbain et/ou le bien être en ville (mobilité, infrastructures, services de proximité). Dans ce cadre, j'échange régulièrement avec les acteurs de la ville.
- Moyennement : Mon activité n'est pas directement liée aux enjeux urbains mais je suis amené(e) à échanger régulièrement avec les collectivités (ex : réglementations, relations institutionnelles, lobbying, etc.)
- ▲ De très loin : je n'ai construit à date aucun lien entre le produit ou service apporté par mon entreprise et le thème de l'urbanisme

4 - Votre marque est-elle liée à un territoire, à une ville en particulier (comme Nike à Portland) ?

- Oui, ma marque est particulièrement ancrée dans un territoire, où sa présence est reconnue et valorisée par les habitants.
- Oui, ma marque est née dans un territoire mais la mémoire s'en est un peu perdue et il n'existe plus de lien fort
- ▲ Non, ma marque est nationale/internationale par vocation et ne s'ancre dans aucun territoire spécifique

5 - Votre marque a-t-elle déjà mis en place des pratiques RSE innovantes et ambitieuses ?

- Oui, et d'ailleurs ma marque est engagée et communique son engagement (label B Corp...)
- Oui, je travaille activement à réduire mon impact négatif et à maximiser mon impact positif - je n'avais jamais entendu parler du Brand Urbanism mais cela m'intéresse !
- ▲ Non, je suis encore au début de ma réflexion sur le sujet RSE en général et j'ai du mal à voir comment adapter le Brand Urbanism à ma marque

6 - Dans quelle mesure la raison d'être de votre entreprise peut-elle se décliner concrètement à l'échelle locale ?

- Oui, il est facile d'adapter la mission de mon entreprise aux problématiques des territoires et d'entrer dans des démarches de co-création avec les communautés locales
- Je vois comment concrétiser ma mission d'entreprise sur des projets à l'échelle locale mais pas comment directement intégrer les communautés
- ▲ Je n'ai pas formalisé la mission de mon entreprise, ou il faudrait fortement la reformuler pour réussir à faire le lien avec les problématiques et acteurs locaux

7 - Le secteur d'activité de votre marque est-il sous le feu des projecteurs / remis en question par les consommateurs ?

- Oui, notre secteur d'activité fait l'objet de critiques croissantes et d'une défiance accrue des consommateurs
- Pas du tout, le cœur de mon business est très favorablement perçu par les consommateurs
- ▲ Non, j'exerce dans un secteur d'activité consensuel ou intéressant pour le public, l'innovation publicitaire à destination du grand public n'est pas ma priorité

8 - Êtes-vous déjà impliqué dans des partenariats multi-acteurs durables dans le cadre de vos projets ?

- Oui, ma marque a noué des partenariats durables dans le cadre de certains de ses projets (et communique à ce sujet)
- Ma marque travaille de manière ponctuelle avec des acteurs d'horizons différents, mais n'a pas institutionnalisé de partenariat multi-acteurs sur le long-terme (et communique peu à ce sujet)
- ▲ Ma marque lance plutôt des projets propres et collabore assez peu avec des acteurs d'autres secteurs

9 - Comment un projet apparenté au Brand Urbanism® serait-il selon vous perçu par vos parties prenantes internes et externes ?

- Positivement : un projet de ce type permettrait à la fois de renforcer le sentiment d'appartenance en interne et d'accroître la visibilité/reconnaissance de ma marque en externe
- Moyennement : un projet de ce type aurait un impact positif sur l'un des deux publics principalement (interne ou externe), mais pas forcément sur l'autre
- ▲ Négativement : je ne pense pas que le Brand Urbanism® corresponde aux attentes de mes équipes ni de mes clients / consommateurs.

Vous avez obtenu une majorité de ●

UN « BRAND URBANIST® » QUI S'IGNORE

Le Brand Urbanism® est peut-être le nouveau terrain de jeu marketing que vous attendiez ! Les conditions semblent réunies pour une exploration de cette pratique émergente au service de votre marque. N'oubliez pas que la cohérence de la démarche sur la durée sera un facteur clé de son succès, et n'hésitez pas à vous inspirer des questions auxquelles vous n'avez pas répondu ● pour identifier des pistes d'amélioration. Pensez aussi à impliquer des tiers experts du sujet pour gagner en temps, en impact et en efficacité...

Vous avez obtenu une majorité de ■

« BRAND URBANISM® » EN PERSPECTIVE

Votre marque n'est peut-être pas celle à laquelle on penserait en priorité pour contribuer à construire la ville de demain et améliorer les conditions de vie de ses habitants. Pourtant, le Brand Urbanism® permet un pont entre marketing et même publicité, innovation (nouvelle offre), RSE (avoir un impact socio-environnemental positif), philanthropie (sponsoring d'infrastructures urbaines utiles) ... Ce peut donc être un bon point de départ pour accroître positivement la notoriété de votre marque ! Attention cependant à assoir votre légitimité sur un engagement cohérent et durable...

Vous avez obtenu une majorité de ▲

LOIN DU « BRAND URBANISM® »

L'aménagement de la ville vous semble bien loin de vos préoccupations, et de fait le temps n'est sans doute pas, pour vous, à l'implication dans l'aménagement des espaces publics urbains. Cela ne vous empêche pas de garder un œil sur cette pratique émergente qui pourrait encore beaucoup évoluer jusqu'à, un jour mieux correspondre à votre positionnement et à vos besoins ; cela ne vous empêche pas de vous inspirer de cette démarche pour contribuer positivement à l'environnement dans lequel s'ancre votre entreprise, en identifiant les dynamiques positives et efficaces pour les soutenir et les accompagner.

ENDNOTES

- 1 - Larry Fink's 2019 Letter to CEOs, "Purpose & Profit"
- 2 - Étude « Paris change d'ère – vers la neutralité carbone en 2050 », Groupement Elioth, à l'attention de la Mairie de Paris, 2017
- 3 - la population urbaine mondiale augmente en moyenne de 180 000 personnes par jour ; Discours « TEDx Talks: Creating the Rotterdam of Tomorrow », Rinske Brand, Novembre 2016
- 4 - 2018 Revision of World Urbanization Prospects, Division de la Population, Département des Affaires Économiques et Sociales de l'ONU, Mai 2018
- 5 - Besoins alimentaires et urbanisation à l'échelle mondiale, Centre d'Études et de Prospective, Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, Décembre 2010
- 6 - Données de l'INSEE, 2016
- 7 - L'autonomie alimentaire des villes, UTOPIES, Mai 2017
- 8 - Global Report on Human Settlements – Cities and Climate Change, ONU Habitat, 2011
- 9 - Consumption-based GHG emissions of C40 cities, C40 Cities, Mars 2018 ; Ces chiffres seraient encore nettement plus élevés si l'on prenait en compte les émissions liées à l'importation des produits consommés en villes
- 10 - « Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables », Objectifs de Développement Durable de l'ONU, disponible sur <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/cities/>
- 11 - New Cities, New Lives (Prosumer Report), Havas Group, Septembre 2018
- 12 - Trapped in a Bubble, Kantar Public, à l'attention de la Croix Rouge britannique, Décembre 2016
- 13 - Quality of Life in European Cities 2015, Commission Européenne, Janvier 2016
- 14 - New Cities, New Lives (Prosumer Report), Havas Group, Septembre 2018
- 15 - Les Solitudes en France, Fondation de France, Janvier 2014
- 16 - R. Dobbs, S. Smit, J. Remes, J. Manyika, C. Roxburgh, A. Restrepo, Urban World: Mapping the Economic Power of Cities, McKinsey Global Institute, Mars 2011
- 17 - A. Brodach, M. Goffi, « La politique de la ville : une trajectoire de développement urbain durable ? », Développement Durable & Territoires, Dossier 4 : la ville et l'enjeu du développement durable, 2005
- 18 - L. Albert, S. Jolivet, S. Frachet, C. Wanaverbecq, C. Perruchot, « Les villes se réconcilient avec leurs fleuves », Les Echos, Janvier 2013
- 19 - 73 % des Français considèrent que la priorité du gouvernement doit être d'orienter l'économie vers des activités industrielles qui préservent l'environnement ; Les Français et l'Environnement, ADEME, Novembre 2017
- 20 - J. Gay, « Villes les plus endettées de France : le classement 2018 », Journal du Net, Novembre 2018
- 21 - « Contrainte budgétaire: adapter ou réinventer les organisations ? », Les Cahiers de L'Observatoire Social Territorial, Mai 2016
- 22 - M. Rodriguez Valladares, « America's Largest Three Cities' Financial Condition Is Scary », Forbes, Novembre 2018
- 23 - C. Costard, « Débat citoyen : la consultation 2.0 pour penser la ville de demain », Bluenove, Décembre 2018
- 24 - E. Laville, L'Entreprise Verte, Pearson, Mars 2009
- 25 - Interview de Luc Wise : « le goodvertising peut-il sauver le monde ? », La Réclame, Janvier 2019
- 26 - Discours « TEDx Talks: Creating the Rotterdam of Tomorrow », Rinske Brand, Novembre 2016
- 27 - Près d'un Millennial sur 10 fait ainsi des efforts pour acheter des produits qui soutiennent une cause, et refuse d'acheter un produit en cas de désaccord avec les valeurs prônées par la marque. The Meaningful Shift (Prosumer Report), Havas Group, Juin 2018
- 28 - The Meaningful Shift (Prosumer Report), Havas Group, Juin 2018
- 29 - DIMENSION 2018, Kantar Media, Juin 2018
- 30 - The Future of Advertising, Accenture, 2016
- 31 - Clean City Law, 2006
- 32 - New Cities, New Lives (Prosumer Report), Havas Group, Septembre 2018
- 33 - Communication et marques : stop ou encore ?, CdesEtudesetduConseil et Madras Editing, 2018
- 34 - Meaningful Brands 2019, Havas Group, Février 2019
- 35 - DIMENSION 2018, Kantar Media, Juin 2018
- 36 - DIMENSION 2018, Kantar Media, Juin 2018
- 37 - Kantar Worldpanel, FMCG, 2015

- 38** - Conférence Socialter « Comment résister à la gentrification des villes » en présence de Stéphane Vatinel (fondateur de Sinny&Ooko) ; Sylvie Tissot (sociologue, Professeure de science politique à l'Université Paris 8) ; Yasmine Boudjenah (Première Adjointe au Maire de Bagneux -PC), 5 février 2019
- 39** - « *les marques doivent passer de zéro à héros* », *New Cities, New Lives* (Prosumer Report), Havas Group, Septembre 2018
- 40** - M. Dussert, « Millennials : quel impact sur l'avenir de la pub ? », *L'ADN*, Mars 2017
- 41** - les investissements publicitaires mondiaux en 2017 s'élevaient à 559 milliards de dollars, soit 4,2% de plus qu'en 2016 ; *Advertising Expenditure Forecasts*, Zenith, Juin 2017
- 42** - T. Kolster, *Goodvertising, la publicité créative responsable*, Leduc, Octobre 2015
- 43** - Interview de Luc Wise : « le goodvertising peut-il sauver le monde ? », *La Réclame*, Janvier 2019
- 44** - *The Future of Trust*, Havas Group, Décembre 2018
- 45** - *Place-Making : pour une vision renouvelée du projet urbain - ouvert, durable et stimulant l'économie locale*, UTOPIES, Mars 2019
- 46** - *DIMENSION 2018*, Kantar Media, Juin 2018
- 47** - H. Roeser, *The Second Wave of Brand Urbanism*, IBI, Septembre 2018
- 48** - *Étude Observatoire des Marques Positives*, UTOPIES, Mars 2018
- 49** - « Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables », Objectifs de Développement Durable de l'ONU, disponible sur <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/cities/>
- 50** - Burger King opens a bus line in Brussels to bring people to its new restaurant", *Mobility & Trends*, JC Decaux, Octobre 2017
- 51** - Un whopper bus pour manger à Burger King", *Nord Littoral*, Décembre 2018
- 52** - *Fact Sheet – Obesity and Overweight*, Organisation Mondiale de la Santé, Février 2018
- 53** - *Adult Obesity Facts*, Centers for Disease Control and Prevention, 2017
- 54** - « Purpose Moves Us », *FY18 NIKE Impact Report*, 2018
- 55** - *New Cities, New Lives (Prosumer Report)*, Havas Group, Septembre 2018
- 56** - plusieurs dizaines d'événements de nettoyage des plages aux quatre coins du monde avec la participation de milliers de collaborateurs de Volvo Cars, cf. site de Volvo Cars
- 57** - Citation de Jean-Christophe Babin, PDG de Bulgari, dans l'article suivant : E. Povoledo, « Bulgari Welcomes Public to Restored Spanish Steps », *The New York Times*, Septembre 2016
- 58** - J.-B. Bernardeau, « Les bains bouillonnants d'Ikea sur les quais de Seine font polémique », *Le Figaro*, Février 2019
- 59** - Pieter Levels, "Facebook and Google are building their own cities: the inevitable future of private tech worker towns", *Levels*, Juillet 2017
- 60** - Vans Skatepark SP, Veja São Paulo, disponible sur <https://vejasp.abril.com.br/atracao/vans-skatepark-sp/>
- 61** - Lisa Sibbing a publié en 2017 un projet de recherche sur le Brand Urbanism, intitulée « Guide to Brand Urbanism ».
- 62** - S. Shearman, "Beyond billboards: brands turn to the city itself as a new creative canvas", *The Guardian*, Juillet 2014
- 63** - Rapport sur les objectifs de développement durable 2018, Nations Unies, 2018
- 64** - « Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables », Objectifs de Développement Durable de l'ONU, disponible sur <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/cities/>
- 66** - Interview de Luc Wise : « le goodvertising peut-il sauver le monde ? », *La Réclame*, Janvier 2019
- 67** - Une contribution qui s'inscrit, selon Gilbert Rochecouste, dans le concept de l'économie des communs (« economy of commons »).
- 68** - *La responsabilité fiscale, nouvelle frontière de la responsabilité sociale ?*, UTOPIES, Novembre 2014
- 69** - D'après Gilbert Rochecouste, fondateur de VillageWell : "It needs to be given a story, a positive narrative, because it has a lot of negative."
- 70** - Dans son livre « Acupuncture urbaine », ed. L'Harmattan pour la version française
- 71** - A l'image des concepts de "deep democracy" et "good democracy" mis en avant par Gilbert Rochecouste.
- 72** - Cette jeune marque a été créée pour aider les consommateurs à enfin reprendre le contrôle de leur alimentation en redevenant acteurs dans la conception d'un produit, de sa production à sa commercialisation.

contributeurices et contributeurs :

Marie Bourdin

Angèle Tasse

Tiphaine Bezut

Arnaud Laferte

Arnaud Florentin



BRAND URBANISM



Brand urbanism



Brand Urbanism



BrandUrbanism



BRAND URBANISM

BRAND URBANISM