



unimev
UNION FRANÇAISE DES MÉTIERS DE L'ÉVÉNEMENT

VADE-MECUM DU GESTIONNAIRE DE SITES

... le gestionnaire de sites, pivot du développement économique, social et culturel au service de la collectivité.



Le vade-mecum du gestionnaire de sites vise trois objectifs :

- être un **outil pédagogique** à usage de réflexion introspective et de communication externe ;
- être un **argumentaire de vente** destiné à valoriser l'utilité de l'équipement d'accueil auprès des mandants du gestionnaire ;
- être un **instrument prospectif** de réflexion sur les rôles des gestionnaires et les finalités des sites d'aujourd'hui et de demain.

Il se compose de trois documents :

- le présent dossier, synthèse à usage interne traitant du **gestionnaire de sites, en tant que pivot du développement économique, social et culturel au service de la collectivité** ;
- un « argumentaire » à usage externe, traitant du **site en tant qu'instrument du développement structurel du territoire au service de la stratégie des décideurs politiques et économiques**, lui-même composé de deux dossiers :
 - un document rédigé et disponible en version imprimable ;
 - un document de présentation sous forme de diapositives animées.



De par les défis financiers, juridiques, urbanistiques et citoyens qu'il soulève, tout investissement dans un site (parc des expositions, palais des congrès ou toute autre structure d'envergure accueillant des rassemblements d'importance), s'inscrit forcément dans des **enjeux de long terme**, qu'il s'agit de concilier avec des **impératifs de qualité, de performance et de rentabilité à court et moyen termes**.

Cette synthèse d'objectifs relatifs au bâti et à son exploitation, parfois contradictoires à différentes échelles de temps, peut être faite à différentes échelles d'espaces, en élevant le site au rang d'**outil stratégique et innovant du développement compétitif et attractif du territoire**, source de nouvelles dynamiques de **création de richesse partagée** entre l'ensemble des acteurs impliqués : le gestionnaire et ses mandants politiques et économiques, les organisateurs et prestataires associés, les entreprises et organismes de la chaîne de commercialisation du territoire et de la chaîne d'accueil des participants aux manifestations, mais également les structures impliquées dans le développement économique, industriel, social, scientifique, sportif, associatif, touristique et culturel du territoire.

Il s'agit de dépasser l'axe purement touristique de réflexion, le tourisme, c'est-à-dire le fait de se déplacer et de séjourner en dehors du cadre de vie quotidien, n'étant que la conséquence de **faits générateurs extrêmement multiples auxquels la filière de l'événementiel contribue de manière stratégique et innovante** : loisirs, culture, thèmes/débats de société, patrimoine, affaires, recherche scientifique, innovation / créativité / design, soins, qualité de vie, accueil, environnement, sport, etc.

Les sites sont des espaces d'innovation qui doivent être repensés en termes de **territoires élargis** fondés sur **des partenariats, des partages et des solidarités recomposés**, avec, pour ligne de mire commune, **l'assurance d'un usage facilité, irréprochable, mémorable, riche de sens et à forte valeur ajoutée, au bénéfice de l'acteur final dans les multiples rôles qu'il joue** : entrepreneur, consommateur, collaborateur, leader d'opinion, citoyen, contribuable, internaute, créateur, etc.

En développant ses activités et expertises au service de la société et de ses acteurs économiques, industriels, sociaux, scientifiques, culturels, sportifs, citoyens et associatifs, le gestionnaire peut se positionner en véritable **conseiller du politique dans la construction de la vision du territoire**.

Le présent vade-mecum du gestionnaire propose **trois leviers de réflexion prospective** pour élever leurs rôles et leurs fonctions de demain : **le client, le territoire et la performance**.

1. INTÉGRER LES CHÂÎNES DE VALEURS AU BÉNÉFICE DES CLIENTS-ACTEURS	6
1.1. Le client-acteur final au cœur du développement	6
1.1.1. Une vision élargie des clients et partenaires du site	6
1.1.2. Nouveaux partenaires de co-construction	7
1.1.3. De la nécessaire intelligence de filière	8
1.2. Mise en synergie des outils	8
1.2.1. Définition des périmètres de compétences et d'actions	9
1.2.2. Mise en synergie entre organismes de promotion et de commercialisation du territoire	9
1.2.3. Mise en synergie entre lieux d'accueil et d'expérience de l'utilisateur sur le territoire	9
2. S'INSCRIRE DANS LE TERRITOIRE ET PORTER SA STRATÉGIE	11
2.1. Le site au service de la stratégie du territoire	11
2.1.1. Le site au cœur des enjeux de place-destination	11
2.1.2. Pertinence et légitimité des nouvelles échelles territoriales	12
2.1.3. Efficacité des nouveaux modes de développement territorial	12
2.2. Le site comme instrument de marketing territorial	13
2.2.1. De l'éphémère à la structuration	13
2.2.2. Du marchand au non-marchand, du matériel à l'immatériel	14
2.2.3. Des clivages aux passerelles	15
2.3. Accueil et marque du site au service de la signature de la place/destination	15
3. GÉRER LA PERFORMANCE ET L'EXCELLENCE DANS UN ESPRIT D'INNOVATION	17
3.1. Modes de gouvernance et de performance au service de la politique publique	17
3.1.1. Gouvernance et réciprocité des visions politiques et impératifs économiques	17
3.1.2. Exemplarité	18
3.1.3. Indicateurs de performance	18
3.2. Contribution du gestionnaire à la programmation architecturale et urbanistique des sites	19
3.3. Le site innovant	20
3.3.1. La participation à une manifestation en France, une expérience unique	20
3.3.2. Connectivité et design de la rencontre	21
3.3.3. Le site, plateforme avancée d'innovation	21

SOMMAIRE



1. INTEGRER LES CHAINES DE VALEURS AU BENEFICE DES CLIENTS-ACTEURS

1.1. Le client-acteur final au cœur du développement

1.1.1. Une vision élargie des clients et partenaires du site

Qui sont les clients et partenaires du site ? Qui sont les parties prenantes à qui il doit rendre compte ?

Le gestionnaire de site répond d'abord aux besoins d'un **premier cercle de clients et partenaires** :

- les clients-organisateur de manifestations à qui il loue ses espaces (s'il n'est pas lui-même organisateur de ses propres manifestations),
- les partenaires-mandants (décideurs politiques et économiques membres de son conseil d'administration), notamment dans le cadre d'une délégation de service public.

Répondre aux besoins de ces deux types de clients et partenaires s'inscrit dans des enjeux commerciaux immédiats (tenue de la manifestation elle-même), des enjeux d'exploitation à moyen terme (contrat de gestion et rentabilisation de l'investissement) et des enjeux de valorisation d'avenir (développement du site et ancrage territorial).

C'est toutefois en répondant aux besoins des 'clients de ses clients', voire en anticipant leurs attentes explicites et implicites, que le gestionnaire parviendra à prouver son utilité et garantir la pleine satisfaction de ses clients et partenaires directs.

Le gestionnaire doit donc intégrer dans sa stratégie les problématiques d'un **second cercle de clients et parties prenantes** :

- les clients des organisateurs, à savoir les fédérations et associations de filière, les sociétés savantes, les exposants, etc.
- les acteurs auxquels les mandants doivent rendre compte aujourd'hui, et devront rendre compte demain, à chaque renouvellement de mandats (entreprises et actionnaires, élus territoriaux et groupes politiques, etc.)

Cette extension de la logique de parties prenantes permet également d'envisager un **troisième cercle d'acteurs** que le gestionnaire doit intégrer dans sa stratégie : participants visiteurs et congressistes (cibles finales des organisateurs au service des exposants), électeurs et contribuables (cibles finales des mandants et élus politiques), partenaires sponsors et annonceurs (financiers de l'événement), leaders d'opinion institutionnels et informels (influenceurs de l'image de marque de l'événement, du site et du territoire), etc.

L'acteur final constitue un levier stratégique de développement du site.

Il est à considérer dans tous ses modes et habitudes de vie (consommateur, acteur social, entrepreneur, manager, collaborateur, prescripteur, internaute, électeur, contribuable, actionnaire, scientifique, acteurs engagés, passionnés ou amateurs de culture, de sport, d'environnement, d'actions solidaires, etc.), autant de rôles de plus en plus difficiles à différencier et à délimiter pour chaque individu.

L'individu-acteur de la manifestation est un tout. Envisager, comprendre et intégrer l'acteur final dans la globalité de ses rôles est une question de :

- pérennisation de l'activité commerciale du site par la qualité, la confiance et la fidélisation ;
- valorisation et consolidation de la réputation et de l'image de marque du site ;
- montée en fonctions du site, notamment dans leur dimension sociétale (nouveaux rôles, nouveaux arguments de vente, nouvelles offres de services) ;
- diversification stratégique de l'activité du site et de ses sources de revenu ;
- refonte du modèle économique du site (la problématique de la gratuité de la participation constitue notamment un défi majeur pour l'avenir de la filière) ;

- objectivation des missions du gestionnaire, le rendant ainsi plus indépendant d'ambitions et contingences purement politiques, idéologiques et électoralistes, et ainsi moins sujets aux conséquences liées aux renouvellements des mandats.

Jouer sur le levier des clients et acteurs finaux permet également de **faire du gestionnaire intégrateur de services un pivot incontournable** sur un territoire donné pertinent.

Si elle ne vient pas de la propre initiative du gestionnaire, cette nouvelle perspective client/partenaire/acteur constituera à l'avenir un impératif qui s'imposera de fait, le gestionnaire ne pouvant guère faire abstraction de **l'amalgame de plus en plus fort fait par les usagers du site et de ses manifestations entre exposants, organisateur et site lui-même**. Tout accident, incident, insatisfaction ou différend susceptible d'affecter le visiteur dans le cadre d'une manifestation rejaillit *in fine* sur le site, voire ses mandants et son territoire. Aux yeux du client final, le site a ainsi le **devoir d'assurer l'excellence de son expérience**, les termes des contrats liant les différents opérateurs de la manifestation et de l'accueil ne pouvant plus être revendiqués pour se protéger.

En outre, la pression se faisant toujours plus pressante en termes d'engagement sociétaux, le gestionnaire doit désormais rendre des comptes à ses mandants et donc à leurs parties prenantes au sens large en termes d'efficacité de gestion et de performance du site.

1.1.2. Nouveaux partenaires de co-construction

Ce passage d'une logique de relations entre acteurs professionnels ('B-to-B') à une **logique étendue de l'acteur-usager final** ('B-to-B-to-C') constitue en soi une méthode d'**innovation** dans le développement des offres privées et publiques, de **différenciation**, d'anticipation des blocages et de **maîtrise des risques**.

Elle suppose de la part du gestionnaire :

- la mise en place de processus d'identification et de **gestion de ses parties prenantes** et des parties prenantes de ses parties prenantes ;
- la mise en place de processus d'amélioration continue de sa **connaissance client et partenaire** (enquêtes, gestion et traitement de bases de données, informations et veilles stratégiques sectorielles, évolutions des communautés d'acteurs et des communautés d'intérêts, etc.) et d'adaptation de son offre de services ;
- une nouvelle manière de penser la **solidarité de filière** dans sa globalité, de la production en amont à la 'consommation finale' de l'événement.

Il en va de **l'image** et de la **réputation** de tous les acteurs engagés dans la chaîne.

Pérenniser son avenir à court, moyen et long termes par la satisfaction, la fidélisation et la confiance de l'utilisateur appelle le gestionnaire de sites à impliquer l'ensemble de ses clients, fournisseurs et autres parties prenantes dans l'élaboration de son offre.

La co-conception de ses produits et services avec ses parties prenantes permet au gestionnaire d'assurer la pertinence et l'adaptation de son offre et de limiter les risques sous-jacents à ses actions d'innovation. Clients, fournisseurs, mandants, voire acteurs finaux eux-mêmes, deviennent alors de véritables 'partenaires', 'copropriétaires' d'une offre totalement appropriée.

1.1.3. De la nécessaire intelligence de filière

La marque, l'identité et l'image d'un site (contenant) sont indissociables de la nature, de la qualité et de l'image des manifestations qu'il accueille (contenu).

Pour répondre aux besoins et exigences de cet ensemble de 'partenaires-clients' et anticiper leurs attentes, le site doit proposer de **nouvelles offres de services intégrées et à forte valeur ajoutée**, en s'appuyant sur un **ensemble fiable et cohérent de 'partenaires-fournisseurs et acteurs'**, dans le cadre de relations équilibrées :

- les fournisseurs de la filière événementielle,
- les fournisseurs de la chaîne d'accueil,
- les acteurs de la chaîne de développement territorial.

Une telle posture permet au site de **monter en fonctions** : de bras armé dans la mise en place de la politique publique du mandant, il se positionne en **instrument d'identification des besoins exprimés et latents des acteurs finaux et de stratégie de développement du territoire**.

1.2. Mise en synergie des outils

Pour être **attractif**, un territoire doit repenser ses échelles géographiques de concurrence (quels sont les nouveaux territoires concurrents et territoires partenaires au regard d'un nouveau **positionnement** ?) et fédérer en conséquence l'ensemble de ses outils marketing afin de renforcer ses **leviers de compétitivité** (quelles sont les structures dont les actions sont à mutualiser au regard de ces **nouvelles géographies concurrentielles et partenariales** ?).

Pour en optimiser l'efficacité et la performance, les actions de marketing territorial doivent être mises en œuvre de manière **coordonnée**. C'est toute la **cohérence** de la signature du territoire, mais également les **valeurs** et le **sens** qu'elle porte, et donc l'image et l'identité véhiculées, qui sont en jeu.

Cette optimisation suppose une double mise en synergie :

- synergie entre organismes de promotion et de commercialisation du territoire ;
- synergie entre lieux d'accueil et d'expérience de l'utilisateur sur le territoire.

Cette double mise en synergie peut permettre une mutualisation des compétences en termes de marketing territorial et de gestion des équipements d'accueil. Elle constitue ainsi un avantage concurrentiel dans la mesure où elle permet de **mutualiser les ressources**, de renforcer la **compétitivité du territoire** face à ses concurrents et d'actionner des **leviers transversaux** dans le cadre d'une **vision globale** du développement.

Le politique étant souvent la force mutualisante, cette mise en synergie des équipements sur un territoire donné ne doit toutefois pas être une porte ouverte à la concentration des équipements placés aux seules mains du politique.

Le site doit être un outil de synthèse entre objectifs politiques et économiques des acteurs du territoire. Mutualisation, synergie, synthèse ne sont pas contradictoires avec la diversité des modes de gestion et de gouvernance possibles des équipements. De plus, des règles de 'juste concurrence' (respect d'une éthique des affaires dans l'intérêt général, identification des périmètres d'action de chaque acteur, etc.) doivent prévaloir dans les relations commerciales entre les différentes structures.

1.2.1. Définition des périmètres de compétences et d'actions

Ces mises en synergie supposent une définition des périmètres de compétences et d'actions de l'ensemble des lieux d'accueil, de promotion du territoire et d'expérience de l'utilisateur.

Se pose la question de la répartition des rôles et de l'autonomie de chaque structure impliquée.

L'office du tourisme/bureau des congrès constitue un outil de promotion et de commercialisation de la destination, et une interface entre les sociétés organisatrices d'une part et les sites et/ou les prestataires d'autre part.

Le site lui-même n'a pas forcément vocation à prendre directement en charge la promotion du territoire. Son rôle d'intégrateur de la chaîne d'accueil et de moteur du développement territorial en fait néanmoins un interlocuteur incontournable de la commercialisation de la destination et de l'expérience du participant, notamment dans le cadre de réponses aux grands appels d'offres nationaux et internationaux de manifestations tournantes.

1.2.2. Mise en synergie entre organismes de promotion et de commercialisation du territoire

Au cours des dernières années, des structures du type Bureau des Congrès, *Convention Bureau* ou DMC (*Destination Management Company*), chargées de promouvoir une certaine image de la destination et de vendre un ensemble de services performants et compétitifs d'accueil, se sont développées.

Or pour être viable, la **construction d'une identité et d'une image de marque du territoire** doit être cohérente.

Pourvoyeur d'activités et de ressources pour le territoire, le gestionnaire de site a toute sa place dans le développement et la conduite d'une politique de marque et d'attractivité du territoire.

Toute la question est donc de savoir dans quelle mesure il porte cette stratégie, dans le cadre d'une **structure mutualisée, rationnelle et efficace de gestion de l'attractivité et de la compétitivité du territoire**.

1.2.3. Mise en synergie entre lieux d'accueil et d'expérience de l'utilisateur sur le territoire

Qu'il soit résidant ou de passage, l'**utilisateur du territoire** et de ses services doit être placé au cœur de la **stratégie d'attractivité**. Sa satisfaction ne doit plus être jugée au regard de la qualité de services cloisonnés qui lui ont été fournis, mais à l'aune de toutes ses expériences liées à l'accueil, la facilité, la sécurité, l'apprentissage, la beauté et la liberté qui lui sont données d'apprécier sur un territoire

Tous les lieux d'expérience de l'utilisateur sont donc contraints à la solidarité. Là encore, le site a tout son rôle à jouer dans cette **solidarité de la chaîne d'expérience du participant**.

Si les sites consacrés à la culture (musées), au sport (stades), au divertissement (parcs d'attractions) ou à l'hébergement (hôtels) peuvent être amenés à faire concurrence aux parcs des expositions et aux centres de congrès sur certains types de rassemblement, ils n'en constituent pas forcément une menace : les sites peuvent en effet se nourrir mutuellement des activités accueillies par chacun.

C'est la mise en synergie de l'ensemble des sites sur un territoire pertinent et selon une vision politique de développement territorial à long terme qui peut permettre d'assurer leur complémentarité (en termes d'événements et de capacités d'accueil) et d'éviter une concurrence locale inutile et inefficace. Dans un ensemble de sites, les parcs des expositions et centres de congrès devront savoir tirer parti de leur performance et de leur potentiel par rapport aux autres sites, en mettant notamment en avant l'ampleur et la complexité de la valeur créée par les manifestations accueillies.



Il s'agira de trouver des synergies entre les facteurs d'attractivité de la place : facteurs économiques, industriels, sociaux, associatifs, scientifiques, culturels, sportifs, environnementaux, etc. Plus la place associera ces facteurs, plus elle démultipliera son potentiel d'attractivité.

Cette mise en synergie des outils doit se faire au service du territoire, tant au niveau de sa stratégie (pertinence, attractivité et compétitivité) qu'au niveau de son marketing (positionnement, image de marque et signature).

2. S'INSCRIRE DANS LE TERRITOIRE ET PORTER SA STRATEGIE

Pour **garantir la pertinence, la légitimité et l'efficacité du territoire repensé dans ses fonctions**, la stratégie territoriale et sa déclinaison en actions de marketing territorial doivent être capables de dépasser des découpages administratifs souvent obsolètes et désormais être fondées non seulement sur une vision politique d'avenir, mais également sur une **approche globale des besoins de l'ensemble des parties prenantes du territoire, à commencer par l'acteur final, usager des fonctions territoriales**.

L'acteur final est à la fois consommateur, citoyen, électeur, contribuable, entrepreneur, collaborateur, scientifique, maillon engagé du lien social et porteur du débat public. Sous l'ère Internet, il est devenu **prescripteur universel**.

Tous les maillons de chaîne de l'offre de services territoriaux sont concernés par la satisfaction de cet acteur-usager final, tant dans les besoins qu'il exprime actuellement que dans ses besoins latents de demain qu'il s'agit d'anticiper aujourd'hui en vue de le convaincre dans ses arbitrages.

2.1. Le site au service de la stratégie du territoire

2.1.1. Le site au cœur des enjeux de place-destination

Plateforme universelle de rassemblements, de rencontres et de liens, le site est un instrument stratégique du territoire, notamment dans deux de ses dimensions :

- le territoire en tant que **place fondée sur des échanges**, c'est-à-dire une plaque tournante, un carrefour, un hub d'activités économiques, de savoirs, d'innovation, de lien et de confiance ;
- le territoire en tant que **destination fondée sur une attractivité**, capable de capitaliser sur des valeurs fondatrices, un positionnement différencié, une identité légitime et une réputation de marque.

Le site constitue ainsi un instrument privilégié de développement des **actifs matériels et immatériels du territoire**, en contribuant à la dynamisation et à la valorisation de ses divers atouts :

- en tant que place d'échanges :
 - **atouts économiques et industriels** (diversité, robustesse et adaptabilité des tissus d'entreprises et des secteurs d'activité, dynamisme des pôles de compétitivité et réseaux d'innovation, technologies, design de produits et services, savoir-faire, économie sociale et solidaire, etc.),
 - **atouts académiques et scientifiques** (filiales d'excellence, dynamiques scientifiques, implication dans les réseaux d'innovation, campus universitaires de recherche, passerelles de décroisement et transdisciplinarité des études supérieures, de la recherche et du développement d'activités, etc.),
 - **atouts sociaux, sanitaires et sportifs** (dynamisme démographique, diversité socio-professionnelle et emploi, communautés d'intérêts et liens entre communautés d'acteurs, vie associative, qualité des soins de santé, etc.),
- en tant que destination d'attractivité :
 - **atouts administratifs et politiques** (organismes institutionnels, représentation des pouvoirs publics, vie citoyenne, efficacité du service public, etc.),
 - **atouts culturels et naturels** (histoire, patrimoine matériel et immatériel, vie artistique, créativité, environnement, qualité de vie, etc.),
 - **atouts d'infrastructures** (connexions, gestion des flux, mobilité, accessibilité, transports, télécommunications, facilitation de l'expérience des usagers du territoire, etc.)

Dans un contexte de concurrence régionale, européenne et internationale des places-destinations dans leurs capacités à **attirer, former, engager, retenir et ancrer les forces vives de demain**, le site contribue au développement des **avantages compétitifs du territoire**, à condition toutefois que ce dernier soit repensé dans sa légitimité et sa pertinence.

2.1.2. Pertinence et légitimité des nouvelles échelles territoriales

Avec la **montée des métropoles, des intercommunalités et des régions transfrontalières** (en tant qu'espaces alternatifs de gestion du développement des territoires) et les nouveaux **modes de répartition des compétences et de mutualisation des ressources**, le territoire doit désormais être **repensé en termes de pertinence et de légitimité**.

Le territoire gagnera sa pertinence et sa légitimité s'il est à la fois :

- **utile** pour les acteurs qui l'exploitent,
- **fonctionnel** pour les acteurs qui le vivent,
- **efficace** dans les services qu'il rend.

Le **territoire pertinent et légitime** doit permettre d'établir un **référentiel commun de réflexion globale** sur son rayonnement et son développement, à travers des actions d'**ingénierie territoriale** (urbanisme et aménagement, marketing, compétitivité, attractivité, tourisme, équipements, accueil, mobilité, etc.), capables de produire une **synthèse géographique des dynamiques économiques, industrielles, sociales, scientifiques, citoyennes, sportives et culturelles** qui le portent.

Cette stratégie de développement peut agir sur différents leviers :

- la **complémentarité des fonctions** associées aux différentes zones intégrées,
- la **culture de l'intercommunalité**, c'est-à-dire les fondements historiques du partage des compétences entre zones territoriales,
- l'**efficacité économique** des structures de gestion du développement des territoires, dont les impératifs d'intégration sociale et de création d'emploi sont toujours plus prégnants, mais dont les ressources financières sont toujours plus limitées.

2.1.3. Efficacité des nouveaux modes de développement territorial

Cette stratégie s'inscrit dans la perspective de **territoires repensés** (au-delà de la ville et de l'agglomération) et de **modes alternatifs de développement territorial** : il s'agit de raisonner désormais en termes de **'zones de chalandise'**, de **'zones d'intérêt'**, de **'zones d'activités'** ou encore de **'aires fonctionnelles'**, qui peuvent prendre la forme de **'réseaux de villes'** ou **'pôles métropolitains'**.

Le territoire légitime et pertinent peut ainsi se structurer autour de **'pôles de coopération territorialisés'**, de **'pôles de compétitivité'**, de **'grappes industrielles'** ou encore de **'pôles de coopération sociale et solidaire'**, autant de **logiques fédératrices de filières** associant organismes politiques et administratifs, entreprises et industries, chambres consulaires, centres de R&D, pôles d'excellence, équipements d'accueil et de mobilité, etc.

L'objectif est de **développer une vision stratégique commune du développement d'un territoire réinventé dans ses fonctions**.

L'exemple lorrain ...

Le **'Sillon Lorrain'** se structure autour d'un **'pôle métropolitain'** (métropoles étendues sur des territoires discontinus) ou **'réseau métropolitain polycentrique'**, lui-même intégré dans une **logique européenne de développement**.

Il s'étend de Thionville à Epinal, en passant par Metz et Nancy et s'inscrit dans un regroupement de régions européennes comme la Wallonie et la Rhénanie. Parallèlement à cet axe Nord-Sud, il s'agit également de valoriser le nouvel axe Est-Ouest de transport rapide entre Paris et Strasbourg.

Autre particularité : ce pôle métropolitain s'est doté d'une structure associative, la **'Conférence métropolitaine'**, plateforme de dialogue avec les territoires interstitiels et connexes au Sillon Lorrain, sur des sujets annexes aux domaines de compétence propres au pôle.

2.2. Le site comme instrument de marketing territorial

Quelles propositions de valeurs les sites peuvent-ils offrir au regard de ces nouvelles logiques constitutives de la pertinence, de la légitimité et de l'efficacité des territoires ?

Comment faire prendre conscience au décideur politique de l'intérêt stratégique des sites en tant qu'outils de mise en œuvre de la décision publique, vecteurs de développement économique et sociétal et instruments d'attractivité et de compétitivité du territoire ?

Comment faire du site un porte-drapeau d'une marque territoriale : locale, régionale, nationale ('marque France') voire transfrontalière avec la montée des territoires européens ?

Il s'agira notamment d'assurer une 'montée en fonctions' des sites par la mise au point d'un argumentaire qui soit :

- **porteur de messages différenciants** sur la richesse et l'utilité de l'équipement,
- **porteur d'innovations** pour la pérennité de l'équipement et l'avenir du territoire,
- **porteur de sens et de valeurs** dans le développement territorial.

2.2.1. De l'éphémère à la structuration

Le site doit se départir d'un positionnement trop orienté sur l'accueil d'événements éphémères pour privilégier un axe de développement fondé sur la **structuration des territoires dans une perspective de créativité et de pérennité des actions (gestion de la continuité du lien à long terme) notamment au bénéfice des filières professionnelles et des communautés d'intérêts.**

L'exemple de la conception d'un nouveau centre de congrès ...

Ce nouveau site d'accueil de congrès a été conçu pour servir de vitrine d'un territoire et de ses atouts. Il s'agissait d'en faire le vaisseau amiral d'une dynamique de développement des différentes échelles territoriales repensées dans leurs fonctionnalités :

- *capitaliser sur son patrimoine existant (le bâti comme emblème de la ville), pour **établir un lien riche de sens et porteur de valeurs entre histoire architecturale et avenir urbain**, notamment par la juxtaposition d'espaces résolument contemporains ;*
- *porter les objectifs urbanistiques du futur éco-quartier proposant une offre urbaine complète (multi-dessertes et interconnexions, parkings, transports doux, logements, affaires, hôtels, restaurants, commerces et centre commercial, etc.), et en être un outil de mobilisation locale par l'événement adapté à tout type de structure et de demande ;*
- *mettre en cohérence le marché potentiel avec la capacité et la qualité de service des acteurs locaux actuels et futurs de l'hébergement, de la restauration et des transports, tout en tenant compte de l'offre d'accueil des manifestations culturelles et professionnelles au niveau de l'agglomération et des offres concurrentes à l'échelle régionale et transrégionale (quelles ambitions, quelles légitimités et quelles échelles des futures manifestations accueillies/produites ?, quelles cohérences avec la stratégie du territoire et quelles réponses à sa politique marketing ?) ;*
- *créer de la richesse en tant qu'espace de transition, mais également et surtout en tant que plateforme de valorisation des atouts économiques et scientifiques territoriaux : répondre aux besoins de valorisation des atouts du territoire et de son capital immatériel (centres de recherche et universitaires, pôles de compétitivité, filières d'excellence, réseaux d'innovation, tissus entrepreneuriaux, associatifs et institutionnels, etc.) ;*
- *intégrer les objectifs politiques, économiques, industriels, sociaux, politiques/citoyens et scientifiques du réseau métropolitain polycentrique dans son envergure européenne.*

2.2.2. Du marchand au non-marchand, du matériel à l'immatériel

Au-delà de ses fonctions contributrices à l'économie marchande (retombées économiques directes et indirectes, structuration et développement des entreprises des chaînes de l'événementiel et de l'accueil sur le territoire, etc.), le site remplit un **rôle sociétal** au service des ambitions non-marchandes du territoire (développement du capital immatériel du territoire, socialisation des communautés, lien social, ancrage local, hub de rencontre, creuset de partenariat, mobilisation des acteurs, production et transfert de savoirs, etc.).

Cette double dimension marchande et non-marchande permet d'intégrer l'ensemble des politiques de développement de l'agglomération dans l'action du site.

La montée du site dans son rôle sociétal est d'autant plus légitime qu'elle s'établit intrinsèquement de manière participative, c'est-à-dire dans une **logique de co-construction** (implication des usagers du site/acteurs finaux, milieux consulaires, centres de recherche scientifique, directions de service public, organismes administratifs de développement, experts en études de marché, architectes et urbanistes, etc.).

En matière de responsabilité sociétale, le site peut également venir en soutien à la politique de développement durable du territoire. Le site peut s'engager sous l'impulsion directe de ses mandants, de son conseil d'administration ou de sa direction, dans le cadre d'une démarche RSE volontariste.

L'exemple de la contribution territoriale et de l'engagement sociétal d'un site polyvalent ...

- en tant que **monument**, le site ouvre ses portes en permanence à la visite ;
- en tant que **site polyvalent**, il accueille un **ensemble diversifié** de rassemblements (manifestations sportives, spectacles culturels, rencontres professionnelles, etc.) ;
- il **maîtrise parfaitement son offre** en intégrant gestion du contenant et production de contenus (au-delà des conventions d'accueil de rencontres sportives signées avec diverses fédérations), dans des objectifs de gestion optimisée de ses espaces et de son image de marque ;
- au regard des exigences toujours plus pointues auxquelles sont soumis ses mandants publics et privés en termes de développement durable, mais également du devoir d'exemplarité qui lui incombe compte tenu de la résonance médiatique des événements nationaux et internationaux qu'il accueille, il s'est engagé dans un **plan RSE structuré et créateur de valeurs** :
 - identification de l'ensemble de ses parties prenantes et des chaînes de valeurs (au-delà des clients, sous-traitants, sponsors, etc.), dialogue constructif avec les parties prenantes pour débloquer les freins (notamment avec les habitants et les commerçants de quartier avec la création de l'Union des Riverains et l'Association des Commerçants, interlocuteurs privilégiés du site, mais également avec les jeunes du quartier impliqués dans la surveillance du site) ;
 - structuration de son intégration dans le territoire local et national (accessibilité à tous, ouverture sur la ville et appropriation du bâtiment par les habitants, implication dans le développement économique local - démarche de sous-traitance locale -, socialisation des populations et mixité sociale, emplois et formations induits par l'activité du stade sur toute sa zone d'implantation, etc.) ;
 - achats responsables axés sur la qualité et la sécurité des services du site ;
 - actions d'optimisation environnementale et de mesure des impacts (en termes de consommation énergétique, de gestion des déchets, d'émissions de CO₂, de nuisances sonores et lumineuses, etc.) ;
 - réflexion sur ses partenariats élargis (offre de sponsoring partenarial responsable avec des enseignes sur la gestion des déchets, au-delà de l'offre de communication publicitaire) ;
 - conduite du changement (sensibilisation, formation, coaching, etc.) ;
 - mise en place d'indicateurs et de processus de certification pour faire la preuve de son engagement ;

- o contribution à la démarche d'amélioration continue (rationalisation de l'exploitation, réduction des coûts, amélioration de la qualité, etc.).

L'ensemble de ces éléments contribuent à la **différenciation** du site par rapport à ses concurrents, à la **maîtrise de ses risques** et à la création d'une **dynamique de croissance réciproque** sur le territoire.

Enfin, de par la nature-même des événements qu'ils accueillent, de par leurs caractéristiques architecturales et de par l'histoire dont ils se sont faits les témoins, les sites constituent des **objets de culture**, au service de la société.

2.2.3. Des clivages aux passerelles

Ainsi, dans son rôle sociétal, le site permet de créer des synthèses et de dépasser un certain nombre de clivages, vecteurs de doutes et de tensions :

- **Mondialisation/développement local** : le site, à travers les rassemblements mondiaux qu'il permet, participe de la mondialisation des échanges, mais une mondialisation à visage humain et re-territorialisée, par le renforcement de l'ancrage local et la dynamisation des territoires.
- **Communautarisme/lien social** : le site, dans ses missions d'animation transversale des communautés, évite l'écueil du communautarisme, en permettant la rencontre au sein de groupes (de la communauté spécialisée à la communauté citoyenne en général) et entre groupes sociaux, afin de 'faire société' par le renforcement du lien sociétal et du sens des manifestations qu'il accueille.
- **Virtuel/physique** : espace de synthèse et d'interactions à la fois physiques et virtuelles, le site est un instrument unique de rapprochement de ces deux dimensions souvent mises en opposition. Espace de démonstrations d'échantillons d'objets et d'expériences individuelles et collectives autour de mises en scène et des mises en condition, le site et ses événements constituent une projection physique de réalités propres à d'autres lieux et d'autres contextes.
 - o Confiance : la rencontre physique sur le site permet de créer les conditions d'une confiance, parfois mise à mal par le tout virtuel. Le site bénéficie ainsi d'un puissant potentiel de ré-intermédiation des relations, fondée sur la confiance.
 - o Continuité du lien dans l'espace : pendant la manifestation, le site reste connecté au monde. Sa connectivité permet également la participation à distance d'autres acteurs physiquement non présents sur la manifestation. Le site constitue ainsi une convergence d'espaces distants et distincts.
 - o Continuité du lien dans le temps : les opérateurs de l'événementiel gèrent désormais la continuité du lien avant et après la manifestation physique (faire vivre l'événement dans le temps), mais également la cohérence des éditions passées et futures des manifestations qu'il accueille. C'est la mise en série des manifestations qui fonde l'histoire propre et unique du site, qui, à son tour, contribue à ériger l'identité de son territoire d'implantation.

2.3. Accueil et marque du site au service de la signature de la place/destination

La qualité, l'exemplarité et la facilitation de service de bout en bout dans l'expérience du participant, et l'excellence, la créativité et l'émotion dans le format et le contenu des rassemblements, sont essentiels au développement de la marque du site, au service de la signature de la place/destination.

Le participant (prescripteur universel) doit être traité en véritable **consommateur d'expérience de la manifestation, du site, de la ville-destination et du pays hôte**.

Le gestionnaire de sites doit désormais s'intéresser à la **qualité de l'accueil de l'acteur final, usager du territoire** (le client de son client) à travers une **offre de prise en charge complète** des exposants, visiteurs, congressistes et autres participants à la manifestation. La qualité d'accueil ne peut être assurée qu'avec les opérateurs de l'événementiel et les acteurs de la chaîne d'accueil (hébergement, restauration, transport, NTIC, tourisme, etc.), à travers des partenariats de confiance à long terme, essentiels au développement d'**offres co-construites de service**.

Il en va de l'image, de la réputation et de l'attractivité du territoire et de l'ensemble de ses parties prenantes.

Le développement d'une véritable **identité de marque** du site peut se faire dans le cadre d'une stratégie de signature de la place/destination et/ou dans le cadre d'une stratégie de '**marque ingrédient**' : par la qualité de service qu'il propose, le prestige qu'il garantit à ses clients organisateurs et le retentissement médiatique auquel il contribue au profit de la manifestation, le gestionnaire décuple la visibilité de son site auprès de ses parties prenantes stratégiques (personnalités politiques, sociales, sportives ou culturelles, spectateurs, habitants, citoyens, etc.).

La logique de 'marque ingrédient' ...

La logique de 'marque ingrédient' (intégrée dans le produit/service final) permet aux marques fournisseurs agissant dans le cadre de relations B-to-B de se rendre visibles auprès de l'usager/bénéficiaire/utilisateur final du produit ou service, dans le cadre de relations étendues B-to-B-to-C. L'objectif pour la marque fournisseur est d'utiliser le client final comme levier d'influence auprès de son client direct et d'asseoir son importance, par rapport à l'intégrateur, dans la chaîne de création de valeurs. La 'marque ingrédient' permet également de répondre aux questions du consommateur sur l'authenticité et le contenu des produits et services (traçabilité, conditions sociales de production, impact environnemental, etc.).

La construction de la marque ou de la 'marque ingrédient' du site présuppose une forte **cohérence entre contenant** (identité, image et réputation du site) **et contenu** (nature, qualité et rayonnement des rassemblements accueillis).

Ainsi, le site doit-il être redéployé dans sa capacité à porter les actions de stratégie et de marketing du territoire, en jouant sur un certain nombre de leviers :

- les modalités de production des événements (accueil, animation et dynamisation de filières professionnelles et de communautés d'intérêts, connectivité et gestion des flux, etc.) ;
- la nature-même des événements (facteurs de liens humains, d'échanges de savoirs, de sens et de redéfinition des frontières) ;
- la maîtrise/sélection de l'offre d'événements, en cohérence avec la vision stratégique du développement territorial.

Porteur d'une vision du territoire, le site peut également en être la source dans la mesure où son implantation matérielle suppose une réflexion en amont de son rôle dans l'évolution urbaine du territoire de demain, et où la rencontre humaine immatérielle interroge et crée les espaces.

Actions événementielles et actions territoriales doivent être engagées dans la réciprocité et entrer en résonance. **Au service de la stratégie du territoire, le site est également par nature développeur de territoire.**

3. GERER LA PERFORMANCE ET L'EXCELLENCE DANS UN ESPRIT D'INNOVATION

3.1. Modes de gouvernance et de performance au service de la politique publique

3.1.1. Gouvernance et réciprocité des visions politiques et impératifs économiques

Le mode de gouvernance d'un site comprend d'une part la structure juridique en charge de sa gestion et d'autre part le contrat de gestion liant le gestionnaire à ses mandants.

Plusieurs dispositifs existent en matière de gestion de sites :

- la gestion directe (sous forme de régie par exemple),
- la gestion déléguée à un opérateur privé, à une société d'économie mixte (SEM) ou à un EPIC (Etablissement public à caractère industriel et commercial), généralement dans le cadre d'une délégation de service public (DSP),
- la gestion par une société publique locale (SPL), éventuellement dans le cadre d'une délégation de service public (DSP). Ce statut d'existence récente offre une solution alternative, capable notamment de répondre à une volonté politique de maîtriser les leviers du développement territorial dans une perspective à long terme : faire du site un instrument de mise en œuvre de la politique publique et de la stratégie territoriale.

L'exemple de la gouvernance d'un centre de congrès ...

En matière de gouvernance, le site s'est engagé dans une DSP de près de deux décennies dans le cadre d'un **contrat de long terme** répondant à une **ambition politique de développement au service du territoire**, mais décliné en **plans stratégiques d'actions de moyen terme** (quatre ans), eux-mêmes déclinés en **allocations de moyens à court terme** (un an). Ce pilotage précis avec la collectivité prévoit une série d'actions et de mesures de la performance du site **selon une feuille de route et des critères d'évaluation prédéfinis**.

Un Comité de pilotage est chargé de proposer une vision stratégique à moyen et long termes du site, et aider ainsi le politique à définir les exigences et les critères d'évaluation qu'il formulera à l'égard du gestionnaire sur une période donnée et selon une feuille de route. Composé de professionnels du métier et de clients internationaux, et animé par des experts en stratégie, ce Comité s'est également tourné vers des homologues d'outre-Atlantique pour échanger sur les stratégies gagnantes.

Structure juridique et contrat d'exploitation les mieux adaptés doivent parvenir à **conjuguer vision politique du développement, pertinence du territoire d'ancrage, efficacité et rentabilité d'exploitation du site, et retombées générées par les manifestations**.

La recherche de l'équilibre et de la performance économiques est fortement liée à la capacité des mandants à **définir en amont la vocation du site** (économique, culturelle, sociale, scientifique, politique, touristique, etc.), **les moyens** qui lui seront dévolus, **les contraintes** qui lui seront assignées (par exemple, les droits d'occupation) et, par voie de conséquence, **la mission du gestionnaire**.

Enfin, le gestionnaire doit avoir une parfaite maîtrise de l'ensemble de la **réglementation (questions sociales, environnementales, d'hygiène et de sécurité, etc.) applicable à l'accueil de manifestations et à l'entretien du bâti**, une matière dont la complexité est à l'image de la richesse et de la transversalité de ses activités. Il doit également connaître, respecter et promouvoir les usages de la Profession, repris dans un corpus de Chartes au sein de l'Union professionnelle représentative du secteur (UNIMEV).

3.1.2. Exemplarité

Vecteur de la politique publique, acteur du développement territorial au service des entreprises, des filières, des communautés d'intérêts et de la société, le site a un **devoir d'exemplarité** dont le gestionnaire est garant : **qualité** de service, **performance** économique et équilibres financiers, **transparence** des modes de gouvernance et de gestion financière, **contrôle** du respect des engagements, etc.

Cette exemplarité contribue au fondement de la légitimité du site :

- engagements développement durable formalisés à travers la signature de Chartes éthiques de filière, des politiques de RSE, des démarches de certification, etc. ;
- respect des engagements (auprès des mandants, prestataires, organisateurs et autres sites) ;
- transparence des processus de gestion financière (tenue d'une comptabilité analytique, mesure d'indicateurs partagés de performance, etc.).

Le gestionnaire doit s'engager à mesurer et communiquer sur la performance du site et de ses retombées, garantir la visibilité et la traçabilité financières et comptables de l'exploitation et des retours sur investissement pour les collectivités, privilégier la forme la mieux adaptée de gestion et de tenue des comptes (prévoir notamment une séparation des comptes dans le cas d'une pluralité d'activités assurées dans les équipements ou de DSP selon les sites gérés), etc.

3.1.3. Indicateurs de performance

Dans le cadre de ces nouvelles logiques de développement, le gestionnaire doit **convaincre les décideurs politiques** de l'utilité de l'outil 'manifestations et rencontres événementielles', et de l'importance de leur implication et de leur engagement dans le développement de cet équipement au service des entreprises, des filières professionnelles, des communautés d'intérêts et de la société, et par voie de conséquence, au service de la stratégie territoriale.

Focus ...

Une distinction est à faire entre l'exploitation du site (centre de profits lorsqu'elle est rentabilisée) et les bâtiments du site (construits dans une perspective d'activités à long terme de plusieurs dizaines d'années, difficilement rentabilisables et donc intrinsèquement centres de coûts). Or les élus politiques doivent être convaincus que les coûts extrêmement importants de construction et d'entretien du bâti sont à mettre au regard des bénéfices induits, notamment en termes de retombées directes et indirectes. Le site ne doit pas avoir pour seule fonction d'être une 'vitrine' politique. Le choix des élus dans leurs investissements d'infrastructure ne doit pas être l'unique fruit de leurs ambitions, mais également celui d'une vision rationnelle de valorisation de toutes les fonctions du site au service du territoire.

Cela suppose la mise en place d'indicateurs capables de prouver l'utilité du site dans toutes ses fonctions. Ces **preuves d'utilité, d'efficacité et de performance du site** peuvent être définies en collaboration avec les mandants eux-mêmes. Afin de pouvoir répondre au mieux aux exigences des décideurs politiques, le gestionnaire peut apporter son soutien dans la définition de la feuille de route précise de leur politique publique et de leurs ambitions à l'égard du site. Ambitions et exigences doivent être définies clairement ensemble, entre le gestionnaire et ses mandants, dans le cadre d'une réciprocité des engagements. **L'évaluation de l'efficacité économique, sociale, environnementale et sociétale du site** ne peut en effet se faire que sur des bases communes d'études et d'engagements, et des axes stratégiques définis en amont de l'action d'investissement et de l'action marketing.

Un certain nombre d'indicateurs peuvent être développés :

- qualité de service et satisfaction client (facilitation de la participation de bout en bout, niveau de connectivité, excellence de l'offre d'accompagnement et d'expérience sur le territoire, etc.) ;



- performance du modèle économique (alliances avec les parties prenantes, accords-cadres avec les prestataires, partage des investissements, résultats financiers, diversité et fiabilité des clients et fournisseurs, retour sur investissement dans les manifestations et les infrastructures, etc.) ;
- retombées liées aux événements accueillis et produits :
 - retombées économiques :
 - directes et indirectes ;
 - flux d'affaires générés grâce à la manifestation ;
 - retombées fiscales locales et nationales ;
 - retombées sociales :
 - emplois directs et indirects ;
 - formation par la manifestation ;
 - retombées scientifiques (publication, brevets, transmission/décloisonnement des savoirs, etc.) ;
 - retombées médiatiques ;
 - retombées touristiques (transformation des participants professionnels en touristes de loisir) ;
 - retombées environnementales (émissions et équivalents CO₂ produits et évités) ;
 - retombées sociétales :
 - contribution à la marque du territoire et à son rayonnement ;
 - dynamisation de secteurs économiques et industriels, plateforme d'exportation et accélération des processus d'innovation filière et transfilière ;
 - consolidation des liens sociaux et contribution aux débats publics et politiques ;
- etc.

3.2. Contribution du gestionnaire à la programmation architecturale et urbanistique des sites

Les sites **crystallisent des lieux de vie sur des échelles territoriales à projeter sur plusieurs dizaines d'années**. Leur architecture doit donc répondre à divers objectifs qui s'inscrivent sur trois échelles de temps :

- A court terme, l'architecture doit être au service du design d'espaces intérieurs en vue d'une **optimisation de l'exploitation** des surfaces et des volumes.
L'enjeu est double :
 - pouvoir adapter les espaces aux **différents types de manifestations** (affaires, sociales, sociétales, culturelles, sportives, scientifiques, loisirs, etc.) ;
 - pouvoir adapter les espaces aux **modalités de rencontre et d'interaction de demain** (innover avec l'évolution des besoins en termes de design de rencontres et formats de manifestations).
 Cet impératif appelle à **mettre la polyvalence, la multifonctionnalité, la modularité et la convertibilité au cœur de la conception** des sites afin de les faire **monter en fonctions** (au service des entreprises, des filières, des communautés et des territoires), tout en respectant la réglementation en matière de sécurité.
- A moyen terme, l'architecture doit être au service du lien entre l'équipement, l'événement et la cité pour favoriser une **appropriation** par les participants (l'architecture participe de la **mise en mémoire de l'événement**) mais également par les citoyens locaux et régionaux (l'architecture participe de la **mise en ancrage du site** sur son territoire).
- A long terme, l'architecture doit être au service d'un **projet d'aménagement**, en réponse à une **projection urbanistique et sociétale du territoire** ; il s'agit ainsi d'anticiper :
 - le phénomène de **polycentralisation** des villes, des métropoles et des agglomérations (développement de nouveaux centres **polyfonctionnels**, transformation des zones périurbaines en centres citadins, etc.) ;

- l'évolution des flux démographiques, des **brassages** sociaux (création de diversités) et des **espaces de vie démocratique et de parole publique** (quelles logiques de socialisation et de 'frottement à l'autre' auront cours ?) ;
- les futurs besoins de **mobilité**, de **connectivité** et d'**accessibilité**, etc.

Focus ...

Le travail d'architecture des sites d'accueil de manifestations s'appuie notamment sur un certain nombre de changement de logiques : il ne s'agit plus de concevoir le site comme un 'hall', mais de le concevoir à travers les usages qui en sont faits et les fonctions qu'il entend remplir (tant en termes d'espace d'accueil que d'offres techniques). Les accès et flux de circulation tant des dispositifs techniques que des participants, doivent être pris en considération et conçus dans un objectif de rentabilité économique et de facilitation de la préparation et de la participation, tout en envisageant la tenue de plusieurs types de rassemblements en concomitance (foires, salons, congrès, conventions, événements sportifs et culturels, etc.) et en évitant les croisements entre flux et accès techniques et flux et accès du public (multi-entrée pour multifonction). Afin d'optimiser la modularité et la fonctionnalité du site, la communication entre les différents espaces aux fonctions et usages divers doit être pensée. L'ouverture et la transparence des espaces, tant à l'intérieur de la structure que dans son environnement urbain, et leur mise en synergie, en corrélation et en concomitance, constituent une des clés de réflexion.

L'exemple du redéploiement d'un parc des expositions

Dans le cas du projet de réhabilitation du site, il s'agissait notamment de concilier modernisation, histoire architecturale du lieu et inscription dans son environnement urbain. Le recours au bois, au détriment de la tôle, répondait à une volonté de renforcer l'image qualitative du site et de l'inscrire dans la pérennité. Par ailleurs, les structures des espaces d'exposition devaient répondre à plusieurs contraintes : gérer la lumière, les sonorités et les températures, proposer une esthétique suffisamment neutre pour la mise en valeur optimale de la créativité de chaque stand, etc.

3.3. Le site innovant

3.3.1. La participation à une manifestation en France, une expérience unique

Il s'agit d'offrir à chaque participant une expérience mémorable de la manifestation et du territoire hôte, à commencer par la facilitation de sa participation.

- **Facilitation de l'organisation** de la manifestation (à l'égard des organisateurs) :
 - contribution participative à la conception du dossier de candidature dans le cas d'un congrès tournant,
 - outils de gestion des flux en vue d'améliorer les parcours clients (géolocalisation),
 - outils de scénographie et de plans d'implantation des exposants,
 - dématérialisation des titres d'accès,
 - autres services complexes et personnalisés (facilitation du transport, de l'hébergement et de la restauration, outils d'aide logistique, communication, sécurité et commercialisation, sponsoring, etc.).
- **Facilitation de la participation** à la manifestation (à l'égard des clients finaux) :
 - Capacité d'accompagnement de bout en bout du départ au retour du participant (ticket unique / dématérialisé de transport du point de départ au point de retour, plans et signalétiques tout au long du parcours client, propositions de 'programmes off' parallèles à la manifestation, etc.)
 - NTIC (offres wifi gratuites selon besoins de connectivité, streaming et développement des services virtuels à l'attention des participants à distance, non présents sur la manifestation, animation des réseaux sociaux, etc.),
 - bornes accueil haute technologie,
 - autres outils complexes (porte-monnaie électronique à l'attention des visiteurs et congressistes, etc.).

3.3.2. Connectivité et design de la rencontre

A l'ère d'Internet et du développement de nouvelles formes de rencontre, le gestionnaire de site doit désormais développer une expertise avancée en matière de NTIC en vue de proposer des solutions aussi bien à l'attention des organisateurs et des prestataires de services dédiés, qu'à l'attention des participants aux manifestations (exposants, visiteurs, congressistes, etc.).

La mise à disposition de **systèmes mobiles, rapides, interactifs et multi-supports de communication doit contribuer à l'accessibilité en temps réel de contenus à forte valeur ajoutée et d'informations exhaustives, intelligibles, pertinentes et avancées**, et permettre ainsi aux opérateurs de la filière événementielle de :

- concilier personnalisation, personnification voire individuation des services et impératifs de rentabilité ;
- faciliter la participation de l'ensemble des participants ;
- proposer des services d'interaction avec l'objet, d'interaction avec le monde et d'interaction avec l'individu, à travers une convergence entre réel et virtuel ;
- proposer des flux de services en continu (capitalisation sur l'événement par la réalisation de produits dérivés de la manifestation, production de contenus et de savoirs, exploitation du lien avant, pendant et après la manifestation, services de développement et de transfert de connaissances, etc.).

3.3.3. Le site, plateforme avancée d'innovation

Le site de demain sera d'autant plus innovant qu'il servira de **plateforme avancée d'innovation** aux participants entreprises, filières et communautés d'intérêts :

- développer des outils, méthodologies et espaces de recherche et développement permettant aux entreprises de tester les usages des produits et services tout au long du processus d'innovation (de la conception à la commercialisation) en les confrontant physiquement aux usagers finaux :
 - dispositifs d'expérimentation (living labs) ;
 - dispositifs d'observation des comportements ;
 - dispositifs de traitement de données collectées, d'analyse des informations et de production de savoirs ;
- produire des écosystèmes d'innovation sur le territoire (intégrer les réseaux d'innovation, créer des passerelles interdisciplinaires, proposer des fab labs de création collaborative, etc.) ;
- créer de nouvelles modalités de débats citoyens et sociétaux et produire des synthèses faisant émerger des idées d'avenir sur le développement de la société de demain.

Ces nouveaux services au bénéfice de l'innovation d'entreprise, de filière et de communauté d'intérêts constituent ainsi un outil stratégique **d'adaptation du site aux formats de rassemblement et d'interaction de demain et au développement de la fonctionnalité et de l'utilité des foires, salons, congrès et événements.**


 postface

Chère consœur, cher confrère,

Nous avons voulu ce vade-mecum pour faire un **point structuré** de nos réflexions communes conduites au cours de ces dernières années, mais également dessiner des **perspectives structurantes** pour aider chacun d'entre nous à nous projeter dans l'avenir. Ce document n'est donc pas une fin, mais bien le début d'actions plus larges et ambitieuses que nous souhaitons mener auprès des partenaires de notre filière.

Parce que nous sommes fiers de nos métiers et de nos sites, parce que nous sommes passionnés par les rapports humains que nous permettons, nous avons le devoir d'être **irréprochables dans l'accueil** que nous réservons à nos clientèles françaises et étrangères. Nous le devons pour nos territoires et pour la France.

Loin d'être une menace, la montée des places et destinations à travers le monde doit nous inciter à redéployer nos activités : nous devons être **créatifs** et proposer des **expériences autres** ; nous devons faire de nos espaces des **lieux de vie et de rencontres d'exception** ; nous devons **contribuer à l'attractivité, au rayonnement et à la réputation de nos identités territoriales et de la marque France**.

Nous vous remercions pour vos contributions et votre mobilisation dans les actions de notre Union.

Olivier Lepine

Président du Groupement des Gestionnaires de Centres de Congrès

Yves Bruneau

Président du Groupement des Gestionnaires de Parcs des Expositions

unimev^{PP}
UNION FRANÇAISE DES MÉTIERS DE L'ÉVÈNEMENT

11 rue Friant – 75014 PARIS
Tél. : 01 53 90 20 10 – Fax : 01 53 90 20 19
Courriel : infos@unimev.fr – Site Internet : www.unimev.fr

