HAL
open science

L'implication des parties prenantes dans la mise en marque des régions Bretagne et Auvergne

Charles-Edouard Houllier-Guibert, Corinne Rochette

To cite this version:

Charles-Edouard Houllier-Guibert, Corinne Rochette. L'implication des parties prenantes dans la mise en marque des régions Bretagne et Auvergne. Revue du marketing territorial, 2019, 3 / été. hal-02399090

HAL Id: hal-02399090

https://hal.science/hal-02399090v1

Submitted on 8 Dec 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'implication des parties prenantes dans la mise en marque des régions Bretagne et Auvergne

Charles-Edouard Houllier-Guibert et Corinne Rochette

Résumé : Les marques Territoire sont des objets récents créés un peu partout dans le monde occidental, configurant des méthodes qui se ressemblent plus ou moins. La théorie des parties prenantes permet d'identifier la multiplicité d'acteurs impliqués avec les entités qui pilotent ces marques. Avec les exemples de deux d'entre elles en France, on observe que les marques deviennent vectrices de mobilisation des partenaires locaux des institutions régionales, dans le but de fédérer autour d'actions fortes car collectives. Les marques Territoire sont portées par des agences, entité adéquate pour faciliter l'accès des acteurs privés à la décision stratégique des politiques publiques à l'échelon régional.

Abstract : The building of a brand for a territory requires multiple stakeholders sometimes with identical interests, but also with conflicting ones. They maintain specific relations and they invest themselves differently according to their own strategic imperatives. Through the study of the brand of the region *Auvergne Nouveau Monde* and the region *Bretagne*, this research aims to identify the stakeholders involved in the construction of these brands and their expectations. A classification of stakholders is proposed according both to their motivations and their power. We can observe the importance of the agency model in French place branding strategy, which allow to make a reflexion about private power

Pour citer ce document :

Charles-Edouard Houllier-Guibert et Corinne Rochette, « L'implication des parties prenantes dans la mise en marque des régions Bretagne et Auvergne » dans © *Revue Marketing Territorial*, *3 / été 2019*

URL : http://publis-shs.univ-rouen.fr/rmt/index.php?id=392.

L'implication des parties prenantes dans la mise en marque des régions Bretagne et Auvergne

Charles-Edouard Houllier-Guibert et Corinne Rochette

La marque Territoire est un objet récent, créé dans le cadre d'une démarche marketing complète des collectivités locales françaises pour valoriser et travailler au renforcement de l'attractivité de leur territoire. Si le lancement et le développement d'une marque commerciale dans les entreprises sont le résultat de réflexions conduites par un service dédié à la stratégie marketing, l'émergence et le déploiement d'une marque Territoire résultent d'un processus bien plus dilué dans les organigrammes institutionnels publics. L'enjeu d'attractivité gagne l'ensemble des régions et s'exprime dans les axes stratégiques des différents schémas et documents sectoriels (SRI, SRDT, SRADDT…)1 mais aussi à un niveau supra, incarné par la marque Territoire. Le contenu des mises en marque régionales porte souvent sur une approche globale de ce qu'est un territoire, afin que l'ensemble des cibles habituelles du marketing territorial soit concerné sans exclusion.

2L*e* marketing des territoires, au-delà de la simple pratique promotionnelle adoptée de longue date (Benoît, 1989), peut être découpé en phases (Houllier-Guibert, 2012) dont la mise en marque et le lancement de la marque sont les étapes sur lesquelles nous nous penchons ici. La « mise en marque » des territoires comporte une dimension stratégique orientée vers le renforcement de l'attractivité globale des territoires (Texier et Valla, 1992 ; Proulx et Tremblay, 2006 ; Chamard, 2014). Le « lancement d'une marque Territoire » répond à des enjeux à la fois opérationnels orientés vers la visibilité (Baray, 2008) et politiques en valorisant l'action publique. Les travaux en marketing des territoires se concentrent essentiellement sur la perception de la marque, son image et son positionnement (Le Bart et al, 1999 ; Chamard et Liquet, 2007 ; Alaux, Serval et Zeller, 2015). Peu sont consacrés à l'identification des acteurs prenant part au projet de mise en marque, notamment car cette étape, assez opaque, ne constitue pas un élément que l'on retrouve dans le cas des marques commerciales et institutionnelles des entreprises. Aujourd'hui, la marque est mise en avant par les acteurs territoriaux comme processus d'appropriation collective aussi bien en France (Chanut et Rochette, 2012 ; Houllier-Guibert, 2015) qu'à l'étranger (Eshuis and al., 2015, Vuorinen, 2015). La littérature récente qui essaie de théoriser le place branding circule peu en France (Vuignier, 2016), toutefois la dimension collective du marketing des territoires est désormais admise (Hankinson, 2004) ; quant à son objet principal, la marque, les chercheurs se sont attachés à démontrer que celle-ci résulte d'un processus collaboratif long (Kavaratzis, 2004) exigeant consultation, dialogue et consensus (Zenker, 2012). Eshuis, Klijn et Braun, (2014) soulignent tout l'intérêt d'une démarche ascendante de marketing territorial et la contribution des citoyens à la définition et la vie de la marque, cependant la nature de l'engagement qui motive chacun est une question qui a été délaissée. Les parties prenantes impliquées dans ce processus de création semblent constituer une nécessité sans laquelle la marque aura peu de chance de remplir les objectifs qu'on lui attribue. De quelle manière interviennent ces parties prenantes dans le processus de création de la marque ? Nous souhaitons affiner la connaissance de cet objet qu'est la marque et en préciser la caractérisation. La littérature existante s'est focalisée sur la quête d'effet de la marque en termes d'image, de réputation et de notoriété, or il ressort que les chercheurs ne parviennent pas à démontrer que les marques Territoire produisent les résultats escomptés. Avec l'émergence de travaux qui mettent en lumière la création de valeur issue du processus de gouvernance de la marque (Houllier-Guibert et Miriel, 2018), nous souhaitons démontrer que les effets recherchés ne se situent pas au niveau externe mais interne, à travers les dynamiques de coordination et de collaboration générées grâce au processus de mise en marque. L'approche processuelle que nous présentons se focalise sur la mobilisation d'acteurs territoriaux. Cette variable serait un facteur de réussite du marketing des territoires d'aujourd'hui, renouvelé dans ses objectifs stratégiques voire même managériaux, grâce à la marque. La théorie des parties prenantes offre l'intérêt de fournir un cadre pour pouvoir caractériser les acteurs hétérogènes en présence, et de mettre en perspective leurs intérêts divergents ainsi que la teneur de leur engagement pour aboutir à une meilleure connaissance des dynamiques en jeu.

3Dans un premier temps, nous discutons de l'intérêt d'adopter une approche centrée sur les attentes et les motivations des parties prenantes et de son pouvoir explicatif des capacités à collaborer et s'engager. Puis, sur cette base, nous dégageons une grille de lecture, mise à l'épreuve de deux marques Territoire afin de mettre en relief les places des différents acteurs. Enfin nous discutons les résultats et concluons sur la possible existence de constantes dans les modèles de création de marque identifiés.

1. Le marketing des territoires et le potentiel explicatif de la théorie des parties prenantes (TPP)

4Méthode de renouvellement de la gestion de l'image des territoires, en 2011, trois marques régionales sont lancées auprès des médias, la Bretagne suivie par l'Auvergne puis la Picardie. Une observation du périmètre de ces marques permet de constater qu'elles peuvent être sectorielles ou globales (Rochette et al., 2015) et qu'elles tendent dans le temps à devenir globale, ce qui confirme leur rôle de « corporate strategy » (Houllier-Guibert et al., 2018). Portées par des structures émanant des collectivités, elles traduisent la mobilisation d'une pluralité sectorielle des acteurs (tableau 1) dont les ambitions n'apparaissent pas toujours de manière affirmée.

Tableau 1 : Les marques des régions françaises (avant la fusion des régions de janvier 2016)

Région administrative	Date de lancement	Les agences ou entités sectorielles de gestion de la marque régionale
Bretagne	Janvier 2011	BDI, Bretagne Développement International (fusion de l'agence de développement économique et de l'agence de développement international), avec le soutien du Comité régional de tourisme
Auvergne	Octobre 2011	ANM, Association Auvergne Nouveau Monde, en collaboration avec les 4 agences de développement du Conseil régional (économie, culture, accueil des nouveaux habitants, tourisme)
Picardie	Décembre 2011	PAS DE NOUVELLE ENTITE mais collaboration entre les CDT, comités départementaux de tourisme, le CRT, comité régional de tourisme et les acteurs du secteur d'activité CHR (café, hôtellerie, restauration)
Alsace	Mars 2012	AAA, Agence d'Attractivité d'Alsace (fusion du Comité régional de tourisme et de l'agence de développement international)
Limousin	Novembre 2012	PAS DE NOUVELLE ENTITE mais une coopération des acteurs locaux de tous les secteurs (économique, touristique, universitaire, santé, artistique, artisanal…), animé depuis par un chargé de mission
Ile-de-France	Novembre 2013	ARD, Agence Régionale de Développement, avec le soutien du Comité régional de tourisme
Corse	Mai 2015	PAS DE NOUVELLE ENTITE mais une coopération des agences économique et touristique pour un leadership à deux têtes
Normandie	Juin 2017	AAN, Agence de l'Attractivité Normande (entité nouvelle), avec le soutien du Comité régional de tourisme

Source : Houllier-Guibert

1.1. L'image des territoires comme enjeu de gouvernance

5La mise en marque des territoires a été principalement étudiée en mobilisant le cadre théorique du marketing dont Kotler fournit les bases dès les années 1960 (Kotler et Levy, 1969 ; Kotler, 1972), délaissant celui du management public qui pourtant permet d'appréhender les spécificités de l'approche marketing des organisations publiques (Laufer, Burlaud, Maréchal et Weiss, 1980 ; Hermel et Romagni, 1990) dont la question des jeux d'acteurs est tout particulièrement intéressante autour d'une marque collectivement construite. Les travaux portant sur le marketing des territoires abordent la question de la marque de manière tronquée, en se focalisant essentiellement sur la dimension opérationnelle de la variable communication, avec les limites que cela comporte. Bien souvent, les campagnes de promotion extra-territoriale et autres démarches de marketing ne modifient pas l'image externe (Houllier-Guibert, 2008). Elles se contentent de promouvoir des aspects valorisant du territoire (la nature volcanique pour

l'Auvergne ou le grand air marin pour la Bretagne, deux objectifs à visée touristique). Partant de l'idée qu'il revient aux organisations publiques en charge de la gestion du territoire de travailler à la construction de l'image (Anholt, 2010), la mise en œuvre des actions destinées à la modifier et à mettre en mouvement le territoire (Chanut et Rochette, 2012) doit être issue d'un collectif de parties prenantes qui s'engagent ensemble à mettre en commun leurs moyens afin de développer notoriété et image :

« la marque serait donc plus un outil de mise en cohérence de l'offre territoriale et de création d'un consensus entre les acteurs d'un territoire sur un projet commun qu'un outil de promotion externe » (Rochette, 2012, p.8).

6Il apparait ainsi clairement que la dimension opérationnelle s'efface devant celle stratégique et politique, le projet dans lequel s'inscrit la marque cherchant à mettre en mouvement les acteurs d'un territoire et ainsi à *« susciter l'engagement subséquent et continu des partenaires »* (Divay et Mazouz, 2008, p.342), ce que Houllier-Guibert a montré avec le cas breton (2015) ainsi que Zumbo-Lebrument ou Martin dans leur thèse respective sur le cas auvergnat (2017).

7La multiplicité des cibles auxquelles s'adresse la marque Territoire (entreprises, touristes, habitants, étudiants, investisseurs, évènements…) amène les acteurs publics à avoir une vision très ouverte, mais malgré tout sectorisée, en développant des actions et des structures dédiées par cibles, morcelant ainsi l'approche marketing (gouvernance éclatée), au détriment d'une approche homogène construite et gérée par une seule et même structure. Le ciblage est une manière de cloisonner les différents services ou agences d'une institution publique, laissant une liberté d'action à chacun. Dans les organisations privées, la question de la structure à laquelle doit être confiée la gestion des marques (produit ou entité) montre des pratiques composites, certaines entreprises adoptent une gestion des marques déléguée aux services au plus près du terrain. Par exemple, dans le cadre de multinationale cela donne une gestion par pays ou région tandis que la gestion centralisée est privilégiée afin de garantir une cohérence à l'ensemble et des économies de moyens.

8La gouvernance est toujours très présente dans les recherches actuelles portant sur le management public (Hernandez, 2007 ; Mazouz, 2017), en particulier dans les travaux sur la démocratie participative et la co-construction (Houllier-Guibert et Miriel, 2018). Elle évoque la négociation et la tentative de coalitions, d'une part pour fédérer et bâtir des projets, ce premier objectif tend à se suffire, d'autre part pour être efficace dans l'action publique, un objectif affiché comme important mais en réalité rarement évalué. La gouvernance publique invite à ce que soient davantage associés à la prise de décision les citoyens, les entreprises, les syndicats ou les associations dans l'objectif d'une meilleure efficacité des politiques publiques (Lafaye, 2001). En découle la co-construction, une idée fédératrice de plus en plus mise en avant dans la presse ces dernières années (Akrich, 2013) et sur laquelle chaque partie prenante peut communiquer en tant que copropriétaire de la marque. Dès lors, le pouvoir ne repose plus sur des dominations mais sur des échanges et des réseaux (Cabanes, 2004). Ainsi, de décideurs omnipotents, les structures publiques s'ouvrent à l'échange, au dialogue et endossent un rôle d'animateur et de régulateur. Le travail du décideur, en tant que manager public, revient à créer un cadre qui permette la confrontation des points de vue de l'ensemble des acteurs. L'instance qu'est le Conseil Régional est le cadre dans lequel s'exprime cette gouvernance régionale par le prisme du marketing des territoires. Le courant du new public management a contribué à le diffuser dans les organisations publiques, renforçant les liens avec les individus « habitants-usagers-citoyens » (Bassand et Joye, 1999), dont la pluralité d'identité réclame une meilleure connaissance de leurs attentes, de travailler à toujours mieux les servir, mais aussi d'encourager les partenariats afin d'améliorer l'efficience de l'action.

9Cette recherche a porté sur la capacité des collectivités locales françaises à se doter de marque dont l'enjeu est plus de répondre à des objectifs managériaux d'animation, de mobilisation et d'arbitrage qu'à des objectifs classiques d'attractivité, d'image, de lisibilité et de notoriété. La conciliation des jeux de pouvoir des différentes parties prenantes (élus, services et directions des organigrammes des institutions publiques, entreprises, organismes consulaires, citoyens…) constitue un objectif à part entière. En postulant que le processus d'élaboration de marque repose sur la co-construction (Chanut et Rochette,

2012 ; Houllier-Guibert, 2015, Zumbo-Lebrument, 2017) dans un contexte de politiques publiques, la théorie des parties prenantes (TPP), saisissant le rôle de chaque acteur, est particulièrement éclairante. La co-construction de la marque à l'échelle régionale a déjà été étudiée pour comprendre les interactions entre acteurs publics et privés : pour Rainisto (2003) et Kau (2006) les partenariats publics privés (PPP2) constituent des facteurs de réussite du place branding, affirmant ainsi l'intérêt d'une démarche collaborative. L'avenir du marketing territorial peut se faire sous la double tutelle des secteurs privé et public. Dès lors, la création de marque Territoire tient un rôle stratégique, elle est un processus de mobilisation d'acteurs divers, d'expression de leurs attentes, de compromis que nous mettons à jour à travers deux études de cas. Ce tournant réflexif autour de la nécessité de repenser la recherche sur le marketing territorial dans ces dimensions managériales (Zumbo-Lebrument et al., 2017 ; Houllier-Guibert et al. 2018) invite à considérer la priorité accordée aux enjeux internes.

1.2. La TPP : un nouvel éclairage du processus de création de la marque

10La théorie des parties prenantes met en lumière l'implication des acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une marque Territoire, en identifiant les efforts conjoints des acteurs impliqués, et en spécifiant le contenu de cette participation. La TPP à laquelle Freeman, dans les années 1980, a donné toute sa portée, repose sur la nécessité pour les managers de ne pas uniquement focaliser leur attention sur les seuls actionnaires, mais d'intégrer dans les réflexions et les actions, le point de vue des autres ayants droits susceptibles d'affecter ou d'être affectés par les actions de l'entreprise (Freeman, 1984). Essentiellement mobilisée pour analyser les relations qu'entretiennent les entreprises et les individus ou groupes d'individus, la théorie présente un potentiel pour explorer les relations d'autres formes d'organisations avec les parties prenantes. Selon les recherches, la TPP est mobilisée dans sa dimension descriptive, instrumentale, ou normative (tableau 2). Pour Donaldson et Preston (1995), elle est aussi managériale et stratégique car elle débouche sur la recommandation d'attitudes, la mise en œuvre de structures et de pratiques qui constituent le management des parties prenantes et finalement à l'adoption d'une démarche structurée s'articulant sur les dimensions descriptive et instrumentale (Carroll et Buchholtz, 2000).

Tableau 2. Les 3 approches de la TPP

Dimension	descriptive ou empirique	instrumentale	normative ou prescriptive
Objectifs	Décrire et expliquer comment l'organisation interagit avec les PP mais l'opérationnalisation est difficile, incitant à ne considérer que les principales PP	- Examiner les relations entre le management et les objectifs de l'organisation (Donaldson et Preston 1995). - Créer de la satisfaction et de la valeur pour les PP (Jones 1995).	- Identifier la manière dont les organisations devraient traiter les PP. - Porter une attention à l'ensemble des demandes des PP (Evan et Freeman, 1988).
Applications	Propositions de typologies des PP selon les enjeux, la contribution, la nature des relations	Expliquer l'origine de l'avantage compétitif et la performance supérieure	Responsabilité sociale de l'entreprise
Critères clés associés à l'approche	Pouvoir, légitimité, urgence (Mitchell, Agle et Wood 1997)	Management stratégique (Clarkson 1995)	Principes éthiques et moraux (Evan et Freeman 1988)

Source : Rochette et Houllier-Guibert

11La dimension descriptive est la plus mobilisée, offrant l'identification des parties prenantes prioritaires à partir de trois caractéristiques précisées par Mitchell, Agle et Wood (1997) : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Ces chercheurs appréhendent le pouvoir à partir des travaux d'Etzioni (1964) qui s'intéresse au type de ressources utilisées. Le pouvoir peut être coercitif (force, violence, restriction), fondé sur les ressources physiques, utilitaire (il s'appuie sur les ressources financières et matérielles) ou normatif (il porte sur les ressources symboliques comme les contacts ou les objets de prestige, d'estime). La légitimité est définie comme un comportement et des activités désirables et appropriées, fondées sur un système socialement construit de normes et de valeurs, dès lors, elle est difficilement opérationnelle.

Enfin, l'urgence se décompose en deux attributs : la sensibilité au temps qui renvoie à la marge de tolérance acceptée par l'acteur concerné pour le délai de traitement de sa demande, et la criticité relative à l'importance de la demande ou de la relation et l'attente d'une réponse immédiate. Sur la base de ces trois critères, Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent une typologie de sept catégories de PP (1. dormante, 2. discrétionnaire, 3. demandeuse, 4. dominante, 5. dangereuse, 6. dépendante, 7. définitive) selon que le pouvoir, la légitimité et l'urgence sont présents, absent ou latent.

12Dans les faits, ces critères ne sont pas simples à repérer et évaluer. L'opérationnalisation s'avère délicate tant pour des recherches fondées sur l'observation que pour celles empruntant l'analyse. Ces caractéristiques sont difficilement accessibles par l'observation du comportement des parties prenantes, leur discours est généralement convenu, chacune donnant à voir d'elle-même ce qui est politiquement correct. Malgré ces limites, la TPP offre l'avantage d'un cadre qui recense les agents affectés ou pouvant affecter les actions d'une organisation, et permet l'appréhension de leurs motivations et des moyens de pression, facilitant l'établissement d'une cartographie des parties prenantes, même si la qualification de la légitimité et de l'urgence dans le cadre des marques région que nous étudions est délicate. En effet, tout acteur d'un territoire est susceptible d'être partie prenante à la construction de la marque, ainsi tous présentent une légitimité de fait, rendant inopérante la nuance sur le niveau de légitimité. L'urgence exige une lecture particulière dans l'univers public où la recherche de consensus requiert naturellement du temps. Henriques et Sadorsky (1999) proposent une typologie plus aisément mobilisable, fondée sur les 17 items autour de l'information et des pressions pour qualifier les PP en se fondant sur le modèle de Freeman (1984). Dans la cadre d'une recherche portant sur les stratégies environnementales, ils parviennent à identifier quatre groupes critiques de PP en fonction du type d'engagement de chacune :

- 1° les PP régulatrices élaborent les éléments de régulation et sont une source d'informations techniques. Elles contribuent à standardiser les pratiques.
- 2° les PP organisationnelles sont les clients, salariés, fournisseurs, actionnaires. Leur impact sur l'organisation s'exerce à travers l'adhésion par exemple via l'achat pour les clients ou le boycott des produits.
- 3° les PP communautaires concernent les groupes (organisations environnementales, groupes d'actions ciblées) dont l'action influence l'opinion publique.
- 4° les Médias contribuent à modifier la perception que la société a d'une organisation.

13Ainsi il parait intéressant de proposer une grille de lecture combinée retenant le critère du pouvoir tel qu'il est appréhendé par Mitchell, Agle et Wood (1997) et celui d'engagement au sens de Henriques et Sadorsky (1999).

14Aujourd'hui, la co-construction est devenue un objet scientifique (Kavaratzis, 2012), ce que plusieurs chercheurs ont déjà traités (Ntounis and al., 2014 ; Jorgensen, 2016 ; Eshuis and al., 2014 ; Vuorinen, 2015). Kavaratzis et al. (2015) s'inscrivent dans une approche prescriptive avec la nécessaire prise en compte de la participation de l'ensemble des acteurs et pas seulement de quelques-uns dans la création et le développement de la marque, et donc la prise en main de la démarche. Les parties prenantes sont alors des groupes actifs qui inventent leur propre définition du place branding à travers un dialogue ouvert et créatif (Houghton and Stevens, 2011) sans que ces entités représentatives du territoire ne soient simplement consultées. Les chercheurs (Kavaratzis et al, 2015, Merrilees, Miller et Halliday, 2016 ; Kavaratzis, 2017) ont précisé le caractère central de l'intégration dans le processus de mise en marque et de sa gestion : pour ne pas mener la démarche à l'échec (Baker, 2007), les managers doivent inclure l'ensemble des niveaux des parties prenantes dans le processus (Rainisto, 2003), notamment car la co-construction est le cœur même de la démarche (Hankinson, 2004 ; Zumbo-Lebrument, 2017) sans pour autant traiter la question du leadership de la marque Territoire, toujours sensible.

2. Eléments méthodologiques

15La démarche de construction des marques au niveau régional a été récemment abordée, soulignant le caractère collectif de leur création (Chanut et Rochette, 2012 ; Houllier-Guibert, 2015 ; Albertini et al.,

2018). Pour évaluer la portée et la capacité de la TPP à rendre compte des enjeux associés à la mobilisation des acteurs, nous avons sélectionné les marques bretonne et auvergnate (tableau 3) car elles présentent les démarches les plus avancées en France en termes de réflexion et d'action. Les deux régions pionnières ont la particularité d'être plutôt rurales, avec des métropoles peu identifiées en dehors de la France, considérées comme des villes moyennes en Europe (DATAR 2012).

Tableau 3. Présentation synthétique des deux régions (avant la fusion de janvier 2016 des régions)

Régions	Auvergne	Bretagne
Localisation et poids démographique	Centre sud de la France, 11ème région française selon le PIB (1,3 millions d'habitants), qui fusionne avec la puissante région Rhône Alpes pour rassembler 7,7 millions d'habitants (7ème région d'Europe)	Ouest de la France et périphicité de l'Europe, 7ème région française selon le PIB pour 3,3 millions d'habitants)
Activités économiques	IAA, tourisme, thermalisme, pneumatique, pour un tissu industriel diversifié : élastomères, industries métallurgiques, mécaniques, pharmaceutiques. Présence de grandes entreprises internationale (Michelin et Limagrain)	Activités de la mer, IAA et TIC sont les trois secteurs soutenus par les politiques publiques locales et considérées comme porteuses pour l'emploi
Atouts majeurs	Espaces naturels, tourisme vert et grand air	Le littoral encore peu urbanisé, le maillage de villes moyennes, un secteur agricole fort
Handicaps majeurs	Enclavement sans pôle urbain d'envergure, faible amélioration pour les transports	Région excentrée, sans pôle urbain d'envergure, bientôt dans la zone d'influence de Paris

Source : Rochette et Houllier-Guibert

16Ainsi notre ambition est de saisir les jeux d'acteurs du niveau régional, les enjeux associés au développement territorial et la nature institutionnelle des transformations à l'œuvre dont l'émergence et l'organisation d'agences régionales, sont un indicateur. En faisant l'hypothèse que la marque peut être envisagée comme un outil de mobilisation des diverses parties prenantes et d'évaluation de leur implication, la mise en marque des régions françaises conduit à une réorganisation des acteurs amenés à construire la stratégie régionale. L'arrivée d'un projet d'envergure comme la création d'une marque constituerait un catalyseur fédérateur. Pour explorer les dynamiques relationnelles en jeu dans le développement d'une marque Territoire, nous mobilisons une approche constructiviste fondée sur l'étude de cas (Yin, 1990) dans une démarche qualitative déductive (Bergadàa et Nyeck, 1992). « *L'étude de cas est particulièrement adaptée pour décrypter des processus complexes, où le chercheur se trouve dans une situation encore peu étudiée* » (Hlady-Rispal, 2015). Les matériaux utilisés pour observer et analyser les deux cas retenus proviennent de plusieurs sources :

- une collecte permanente de données documentaires depuis 2009 (articles de presse, schémas régionaux, rapports d'études) et archivées chronologiquement,
- la participation aux réunions, rencontres, forums d'acteurs publics traitant des questions de communication territoriale,
- des entretiens depuis 2009 avec les acteurs impliqués dans le projet de marque puis dans le déploiement de la marque (plus de 50 entretiens libres et semi-directifs réalisés, ayant faits l'objet de synthèses ou retranscriptions).

17Dans un premier temps, une première lecture des données amassées a permis un repérage des parties prenantes impliquées. Dans un deuxième temps, les entretiens réalisés sur six ans ont permis d'identifier les motivations, les enjeux, les relations de pouvoir et les doutes associés à la stratégie de marque. Pour chacune des régions, une grille de lecture commune fondée sur des critères issus des travaux sur les PP donne à comparer les différents acteurs publics ou privés impliqués, les attentes et motivations, les éléments révélateurs de l'engagement (ressources humaines, financières, de réseaux...) et les moyens d'actions (économiques, politiques, relationnels). Ces éléments catégorisent différents groupes de PP dans l'esprit des travaux de Mitchell et al. (1997) et d'Henriques et Sadorsky (1999).

3. Résultats de l'analyse comparée

18Sur la base de la grille d'analyse exposée précédemment, nous avons dans un premier temps qualifié chacune des parties prenantes prenant part au processus de création des deux marques. Le tableau 4 met en évidence les attentes-motivations et les moyens d'action-pression. Il ressort que les attentes des PP sont de nature économique (« mutualiser les moyens financiers », « vendre des prestations »), politique (« montrer la capacité de gouvernance locale »), sociale (« partager son expérience », « renforcer le sentiment d'appartenance »), mais aussi en termes d'outillage (« développer de nouveaux outils »). Les moyens d'action et de de pression sont essentiellement financiers et institutionnels mais recouvrent aussi la communication et l'action communautaire.

Tableau 4. Les parties prenantes des marques Territoire d'Auvergne et de Bretagne

Parties prenantes	Attentes et motivations identifiées	Moyens d'actions et de pression	Fréquence de la consultation
Premier cercle : les initiateurs			
Le Conseil Régional	- Améliorer l'attractivité économique, touristique et internationale - Mobiliser sur un projet collectif - Homogénéiser les prises de parole - Attentes sous-jacentes => instrument politique pour un leadership régional et être chef de fil de la gouvernance régionale - Accroitre la notoriété , modifier l'image	- Institutionnel via les comités décisionnels dominés par la sphère publique - Financier	Continue mais en distance puisque ce sont les agences qui sont au cœur. > suivi réel mais caché avec une faible visibilité
Les agences de développement du Conseil Régional (tourisme, culture, accueil, économie, innovation, investissements internationaux)	- Contribuer à la réalisation de leurs missions d'animation en répondant à leurs objectifs (attractivité économique, touristique, accueil de nouvelles populations, évènements culturels, investissements internationaux) - Développer une marque co-construite pour justifier l'animation de réseau et prendre un leadership régional - Mutualiser des budgets et des actions - Rendre cohérent les actions et les planifier et structurer	- Institutionnel - Financier via le Conseil régional - une flexibilité apportée par le statut associatif en Auvergne mais moindre en Bretagne	Continue > suivi réel et rôle central d'animateur > Locomotive de l'animation et de la mobilisation
Les autres collectivités territoriales	- Bénéficier d'une notoriété et d'une image plus forte via l'échelle régionale dans un objectif d'attractivité - Mutualiser les moyens financiers - Montrer la capacité de gouvernance locale vis-à-vis de l'UE et de l'Etat	- Refus d'utilisation ou difficulté à convaincre - ou bien adaptation à la charte régionale pour créer des marques cohérentes (coopétition pour que les démarches concurrentes soient complémentaires) - Développement de leur propre marque plus ou moins adaptée	Ponctuelle, puis continue

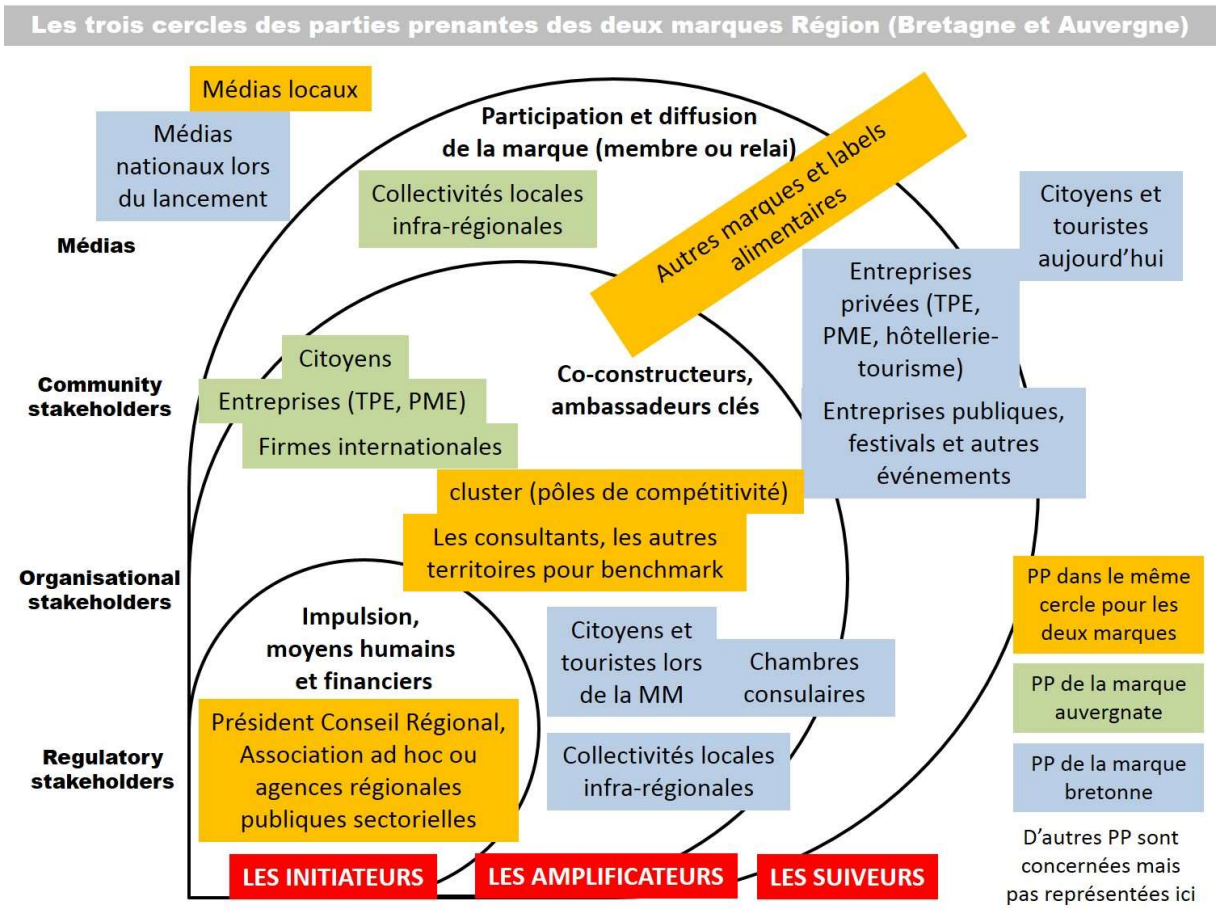
Parties prenantes	Attentes et motivations identifiées	Moyens d'actions et de pression	Fréquence de la consultation
Deuxième cercle : les accompagnateurs et les concurrents			
Les consultants (entreprises d'études et de conseil)	- Vendre leurs prestations - Devenir une référence pour développer sa clientèle (normalisation des pratiques de cabinets dans la mise en marque) - Renforcer le benchmarking et s'en servir pour savoir comment faire	- Peu de cabinets spécialisés ce qui configure un marché captif	Ponctuelle, lors de la mise en marque
Autres régions (concurrentes)	- Être reconnu comme porteur d'une bonne pratique - Une source de revenu (vendre son expertise)	- Collaboration - Expertise	Ponctuelle
Marques et labels Agroalimentaires	- Promouvoir des savoir-faire traditionnels appréciés par les consommateurs en communiquant aussi sur la dimension territoriale pour un positionnement différenciant et aussi pour mutualiser les budgets	- Refus de participer ou bien coopération difficile - Pression du collectif (démarches concurrentes)	Ponctuelle

Parties prenantes	Attentes et motivations identifiées	Moyens d'actions et de pression	Fréquence de la consultation
Troisième cercle : les acteurs à mobiliser			
Les grandes entreprises	- Affirmer son ancrage territorial pour permette une différenciation auprès des consommateurs - Renforcer l'image d'entreprise citoyenne via l'identité territoriale - Partager son expérience, ses pratiques - Attirer des salariés et procurer du bien être aux salariés via l'identité territoriale	- Marque commerciale forte qui se suffit à elle-même => non contribution à la marque territoire - Volonté de cibler les actifs CSP+, attraction de compétences spécifiques (AUV > cas de Michelin), ce qui amène à influencer le processus de création, de gestion et le positionnement	Mensuelle (Auvergne) Ponctuelle puis abandon (Bretagne)
Les PME	- Retombées économiques et non économiques (accroitre la visibilité) - Être identifiées pour d'autres formes d'aides du conseil régional (priorité informelle) - Contribuer à l'identité locale et cadrer l'image des PME souvent peu positionnées (positionnement spatialisé par défaut ou bien renforcé)	- Pression individuelle faible (prise de parole publique)	Quelques-unes sont présentes ponctuellement et servent de modèles de référence pour attirer le tissu des PME
Les entreprises publiques	- Développer de nouveaux outils en adaptant leur politique commerciale aux valeurs publique de la marque - Limiter les dépenses de communication - Améliorer et renforcer l'image	Aucun si ce n'est une non-contribution financière	Continue
Sphère éducative (universités, écoles supérieures, lycée...)	- Améliorer l'image de la région auprès de leur cible : étudiants internes et externes à la région - Valoriser leurs actions individuelles via la puissance de la marque régionale (bénéficier de moyens supplémentaires)	- Prise de parole publique	Mensuelle Plus forte aujourd'hui car le ciblage les rend incontournable. Il est à noter que si une agence régionale existait sur cette cible, alors elle serait probablement dans le premier cercle.
Les consulaires (CCI, Pole Emploi, Apec...)	- Participer au développement économique de la région - Élargir le réseau d'entreprises - Jouer le rôle d'animateur relai dans leur secteur	- Mobilisation d'un fort réseau d'acteurs	Ponctuelle
Les associations (culturelles, sportives, d'affaires...)	- Participer au développement territorial de la région - Jouer le rôle d'animateur relai dans leur secteur - Améliorer et renforcer l'image	- Mobilisation d'un fort réseau d'acteurs	Ponctuelle
Les habitants	- Renforcement du sentiment de fierté et d'appartenance à leur territoire	- Rejet ou incompréhension de la démarche ou du positionnement de la marque - Prise de parole publique (réseaux sociaux) - Un effet de levier en tant qu'ambassadeur, source première de l'appropriation d'une marque	Continue (comités pionniers en Auvergne) Et absent en Bretagne (pas d'ambassadeur)
Le comité de marque (ne concerne que la Bretagne)	- Participer à la labellisation par la marque pour mobiliser les différentes parties prenantes	- Entité de sélection représentative qui légitime la mise en marque	Mensuel

19Sur cette base et en lien avec la grille de qualification des PP proposée, peuvent être dégagés trois groupes que nous appelons Cercles (figure 1) :

- le premier cercle concerne les PP sans lesquelles la marque n'existerait pas. Il s'agit des initiateurs de la démarche de marquage. Ceux-ci disposent de moyens importants (ressources humaines, financières, relationnelles, autorité).
- le second cercle désigne les PP sans lesquelles la marque ne pourrait exister dans la durée. Elles ont des attentes et motivations fortes envers la marque. Il s'agit d'amplificateurs, leur engagement et moyens d'action sont importants, ils sont investis dans la démarche en étant force de proposition.
- le troisième cercle renvoie aux PP associées au processus de manière moins intense, nous les qualifions de suiveurs.

Figure 1. Grille de lecture autour de trois cercles de parties prenantes



Source : Houllier-Guibert et Rochette

20La catégorisation repose sur le degré d'implication et la capacité de leadership de certains acteurs. Influencer un groupe ou une organisation de manière stratégique, en vue d'atteindre ses propres objectifs, n'implique pas seulement un leader mais aussi un groupe de suiveurs (Yukl, 1989). Le leardership se construit toujours dans un contexte particulier, influencé par les dynamiques d'un environnement et celui des organisations publiques est spécifique quant à ses objectifs. Tiganas et al. (2011) en identifient plusieurs caractéristiques :

- culturellement, le secteur public cherche à atteindre plusieurs objectifs qui ne sont pas tous reliés à une dimension économique, ce qui rend difficilement mesurable la performance.
- le manque d'autorité et le manque de flexibilité de l'administration publique.
- la prise en compte des valeurs du secteur public comme la transparence, l'égalité, la justice qui surpassent l'efficacité.

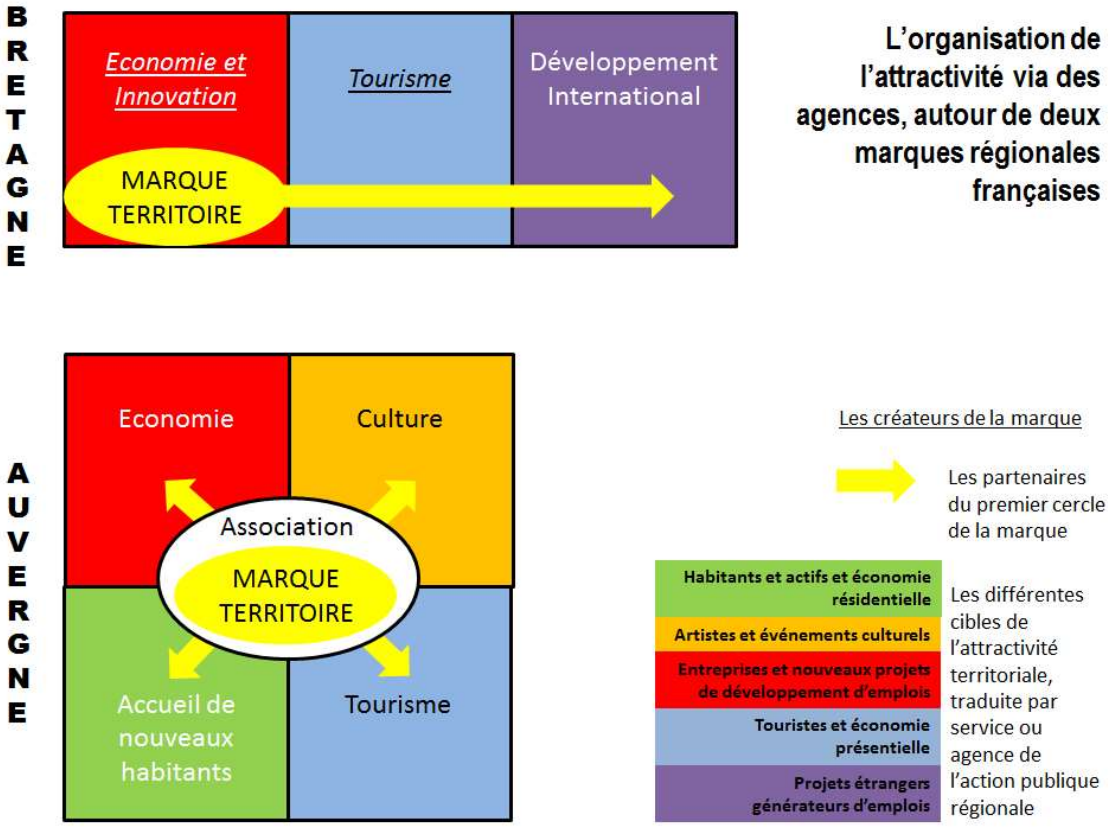
21Cette grille a dégagé les éléments clés du processus de création et le développement des deux marques, en codant les matériaux collectés, chemin faisant autour des catégories : acteurs, évolution et reconfiguration des agencements, nature des moyens et ressources à disposition, nature de la participation.

3.1. L'agence comme acteur clé de la mise en marque

22La création de la marque est annoncée comme un enjeu fédératif fort dans lequel plusieurs parties prenantes sont invitées à contribuer autour, tout en restant à distance, du conseil régional. Le premier constat issu du traitement des données documentaires montre que dans les deux cas étudiés, l'entité Agence est le choix opéré pour animer cette démarche. Il s'avère que la mise en marque à l'échelon

régional en France est accompagnée d'une réorganisation institutionnelle (fig.2) sous la forme de fusions de service créées pour répondre aux impératifs d'économies publiques. L'argument avancé est celui de la nécessaire transversalité de l'attractivité qui doit couvrir l'ensemble des politiques publiques de développement. L'observation des marques auvergnate et bretonne met en avant deux façons d'aborder la marque.

Figure 2. Schématisation du processus de gouvernance des deux marques à partir de la création d'agences régionales



Source : Houllier-Guibert et Rochette

23Le cas de la Bretagne met en évidence un déploiement des stratégies d'attractivité sectorielle autour d'un élément commun : la marque Territoire. Chaque structure travaillant sur un domaine d'action particulier (économie, tourisme…) s'empare de la marque avec une logique séquentielle. Chaque entité garde une flexibilité et peut adapter le concept, sous la houlette de l'agence économique, régulatrice de la marque. En Auvergne, la création ad hoc de l'association Auvergne Nouveau Monde assume les tâches de mobilisation, de création et développement concertés, constituant une forme de gouvernance centralisatrice auprès des quatre agences autonomes. Entre les différentes entités, une régulation s'organise pour faciliter la mise en marque. Réguler est parfois une solution qui apporte une souplesse dans de nombreux domaines de la politique publique. La différence entre gouverner et réguler est majeure, il s'agit de définir des règles du jeu et laisser les acteurs jouer avec. C'est le cas avec les mises en marque régionales qui peuvent définir des règles puis laisser les acteurs s'adapter et s'équilibrer de manière plus ou moins compétitive, ce qui génère une régulation s'éloignant d'un mode de gouvernement structuré. Les différentes PP sont alors reliées et ont des devoirs les unes vis-à-vis des autres mais pas de manière durable. C'est là le difficile passage entre la création d'une marque, moment mobilisateur mais circonscrit, vers ensuite la gestion de la marque qui se veut pérenne, fédère moins et suscite des appétences de jeux de pouvoirs. Nos analyses de données confirment l'approche de Tiganas (2011) dans le cadre de la mise en marque d'un territoire :

- La performance de la marque est délicate à évaluer. La lisibilité, la notoriété ou la capacité à fédérer sont des objectifs entremêlés qui montrent qu'en réalité, la notion de performance apparait peu dans les matériaux analysés.
- L'autorité de la collectivité à l'origine du projet de marquage est à relativiser. Les acteurs privés jouent un rôle crucial. Le pouvoir de leur marque et identité propres amenuisent celles des structures publiques régionales.
- Les valeurs publiques de transparence, égalité et justice restent peu affirmées. La volonté de parvenir à une efficacité de la marque sans pour autant la définir clairement semble primer.

24L'objet Agence facilite cette incertitude sur ces trois points, en tant qu'objet hybride, majoritairement porté par les acteurs privés mais sur un financement essentiellement public, avec une autorité relative en tant qu'entité nouvelle et de surcroît transversale dans la manière dont elle est présentée dans un échiquier renouvelé.

25La naissance de la marque Bretagne a permis de consolider la nouvelle mission dédiée à l'attractivité du territoire, à une époque où ce terme s'est propagé en France dans les organigrammes des collectivités locales (Houllier-Guibert, 2019) tout en tenant compte des fusions d'agences et de services au fil des années : ainsi, en 2008 naît l'agence régionale de développement économique bretonne, qui fusionne en 2011 avec l'agence de développement et d'innovation. Puis, le rapprochement avec l'agence internationale et la CCI International aboutit à la répartition en trois pôles qui couvrent la chaîne de valeur de l'attraction économique : le pilotage et la gestion de la marque, le marketing et la promotion, l'accueil des projets d'investissements. L'actuelle agence régionale de développement économique (BDI, Bretagne Développement Innovation), dans le sillon des fusions menées rapidement, a créé en son sein une direction de l'attractivité qui dispose d'un budget propre pour ces trois missions, jouant notamment le rôle de coordination des partenaires de la marque, dans la lignée de ce que faisait la direction de la communication du conseil régional depuis le milieu des années 1990. En effet, il faut considérer que les changements de services, de noms de services et d'agence, ne modifient pas toujours les individus en charge des actions publiques. Dans le cas de la création de la marque, la directrice de la communication de la Région Bretagne est recrutée à l'agence économique et est à l'initiative du portage de la création de la marque puis de sa gestion jusqu'en 2014. La force de cette personne-ressource pour la marque est son réseau relationnel auprès des acteurs économiques de plusieurs filières depuis plus d'une décennie. De même, en Auvergne, la personne en charge de la création puis du déploiement de la marque, est issue du comité régional du tourisme (CRT) et travaille depuis l'origine en concertation avec les agences et autres acteurs promouvant la marque sur des cibles particulières. Son arrivée dans l'association qui gère la marque assure une continuité dans la stratégie bâtie.

26Avec le cas Auvergnat, le ciblage est clair. La marque est gérée par l'association Auvergne nouveau monde et chacune des quatre structures est chargée de la promotion de l'offre de territoire sur un périmètre d'intervention précis envers des cibles particulières : l'agence régionale de développement des territoires d'Auvergne (ARDTA) est créée en 2006 pour encourager et accompagner l'installation de nouveaux habitants, sous la bannière Auvergne Life. L'Agence régionale de développement économique (Auvergne business) est une structure associative qui regroupe une quarantaine d'adhérents, mêlant secteur privé et public (entreprises, collectivités territoriales, compagnies consulaires, pôle technologique régional, établissements bancaires et financiers). Sa mission est de soutenir les acteurs économiques aux niveaux local, national et international. Enfin, deux autre entités s'occupent des domaines culturel et touristique : le TRANSFO, une association reliée à une convention d'objectifs avec le conseil régional ; et le CRT qui assure la promotion de l'offre touristique. Tous travaillent pour la marque sur un mode collaboratif sans éliminer certaines distances liées aux projets sectoriels créés. L'appareillage public des deux régions est donc, de manière incrémentale, modifié, avec un rapprochement permis par l'objectif commun de l'attractivité dont la marque est le fil conducteur. Ce que nous appelons donc les initiateurs et qui forment le premier cercle est ici strictement composé d'institutions qui légitiment l'action publique (tableaux 4 et 5).

Tableau 5. Le premier cercle des parties prenantes des deux marques régionales : les initiateurs

Marque Région	Bretagne	Auvergne
Dates de création et de lancement de la marque	Réflexions dès 2008 pour un lancement en janvier 2011	Réflexion dès 2009 pour un lancement en octobre 2011
Justification de la mise en marque	Donner une dimension plus forte à l'image économique au sein d'une image régionale très stéréotypée	Donner une image plus dynamique d'une région en faible croissance et enclavée
Les initiateurs	- Président du Conseil régional - Agence de développement économique - Comité régional de Tourisme	- Président du Conseil régional - Agence de développement économique - Comité régional de Tourisme - Agence régionale de développement des territoires d'auvergne - le transfo (agence en charge de la culture)
Les autres entités proches mais dans un second temps	- Agence d'innovation (fusion avec ADE) - Agence de développement international - Université Européenne de Bretagne	

Source : Houllier-Guibert et Rochette

3.2. Mobiliser les acteurs par l'animation territoriale

27La gestion des deux marques par une agence leader (Bretagne) ou une association qui fédère quatre agences (Auvergne) a eu pour objectif un partage sur une base territoriale plutôt que politique. Une distance du pouvoir exécutif de la Région se met en place grâce au pilotage de l'agence considérée comme plus indépendante. La création de l'agence économique de Bretagne répond à ces objectifs, en se rapprochant des acteurs économiques et donc de la sphère privée puisque cette agence est présidée par des chefs d'entreprise. Les acteurs locaux auvergnats soutiennent l'initiative de marque mobilisable pour attirer des cadres pour des entreprises ayant besoin de hauts potentiels, avec une contribution des acteurs privés aux objectifs stratégiques (Michelin et Limagrain). Mais dans la réalité, l'organisation autour de la marque reste très liée à la politique régionale, les budgets provenant très majoritairement du Conseil régional (environ 90% dans les deux cas). Les crédits privés sont peu présents mais en revanche, les membres du secteur privé participent à la décision. La situation est donc relativement avantageuse pour les entreprises qui décident sans vraiment financer. Le déploiement des agences, qui constitue un nouveau modèle, est l'occasion de redistribuer les cartes. Chaque agence, par son statut nouveau, peut s'essayer à de nouvelles actions, de nouvelles voies plus risquées, dont l'animation. La constitution d'une agence traduit la volonté d'animation des groupes d'acteurs sur le temps long, avec la marque Territoire comme vecteur de mobilisation pour une meilleure attractivité. L'attractivité est envisagée de manière plus globale pour la région Auvergne tandis que pour la Bretagne, l'économie l'emporte comme fer de lance de la mise en marque. Mais dans les deux cas, le rôle tenu par ses nouvelles entités, pour lesquelles la marque constitue le vecteur clé de légitimation, est celui d'animateur de la dynamique territoriale. Ainsi le deuxième cercle autour de la marque est constitué par les co-constructeurs qui amplifient la dynamique.

28En 2017, la marque Bretagne a rassemblé plus de 660 partenaires, dont plus de la moitié sont des entreprises, plus de 160 des associations et plus de 140 organismes publics, ce qui représente les deux tiers des dossiers de candidature reçus par le comité de marque qui s'est réuni au cours d'une trentaine de séances. Entre 2011 et 2014, on recense plus de 40 salons professionnels en France, 57 événements organisés à l'international ainsi que 23 workshops dans le secteur touristique en France et à l'étranger. Ces actions existaient déjà au préalable de la mise en marque, en tant que compétence du service Communication du Conseil Régional, dont les missions se sont depuis resserrées sur le ciblage de la population bretonne tandis que la communication externe a été déplacée à la direction de l'attractivité.

L'association auvergnate compte plus de 700 adhérents. Des opérations de communication, des rencontres thématiques professionnelles organisées sur l'image de l'Auvergne et des programmes et actions diverses sont axés sur la volonté d'impulser un esprit innovant et ouvert tourné vers les rencontres, laissant une large place aux habitants et en particulier à la jeunesse, vers lesquelles les opérations sont nombreuses3. La création de comités pionniers (plus de 2200 membres) se réunissant tous les mois, a fait émerger des idées sur la manière de porter et promouvoir la marque, cette communauté s'incarnant dans les réseaux sociaux. La création d'une Web.tv et d'un magazine montre que la marque auvergnate est de loin la plus dynamique en France. Notamment car son ciblage est élargi à la population habitante, là où la marque bretonne est principalement partenariale.

29La politique d'attractivité bretonne s'intéresse aux filières économiques, dans une logique business to business avec différents salons pour lesquels le Conseil Régional accompagne les acteurs économiques par le co-financement des stands depuis les années 1990. Le cœur de cible est bien la mobilisation d'acteurs économiques du territoire. La marque publique est alors en concurrence directe avec la marque commerciale *Produit en Bretagne*, une marque alimentaire territorialisée (Foutrel, 2012). Ciblant le consommateur qui souhaite acheter breton, elle a besoin de mobiliser les entreprises de biens et services pour qu'elles adhèrent à la marque, conduisant à prendre alors la forme d'un label. La logique de labellisation est aussi utilisée pour la marque publique. Cette double démarche tend à brouiller l'image des deux marques, celle s'adressant au consommateur bénéficiant d'une meilleure notoriété que celle qui s'adresse au citoyen. Pour autant le rôle de label constitue un levier de mobilisation des parties prenantes.

30Enfin, il ressort de la mise en marque une amélioration des pratiques en matière stratégique. En effet, l'objectif de mobilisation des partenaires amène à diffuser les intentions stratégiques et donc à fabriquer une vision rédigée et diffusée à travers des documents spécifiques, bien souvent inexistants ou peu développés auparavant dans les politiques publiques locales. La stratégie était essentiellement cantonnée au discours politique (ce rôle existe toujours), mais elle est désormais aussi un instrument de communication intra-territoriale pour les deux régions. Elle alimente le contenu du site web dédié à chacune des deux marques et créé des événements mobilisateurs4 dont les retombées sont mises en scène dans une approche évaluative. Cette traçabilité facilite fortement la compréhension des objectifs en matière d'attractivité et octroie aux nouvelles agences une légitimité en tant qu'animateur d'une dynamique régionale. Le modèle de l'agence ne semble pas remis en cause en France puisque d'autres régions, tout comme de grandes villes ont depuis opté pour ce modèle.

3.3. L'implication des acteurs diffèrent selon la région

31Constituées de manière assez identique, les deux marques montrent des différences dans la phase de gestion, à propos des types d'acteurs ciblés : les habitants et les entreprises.

3.3.1. Les habitants

32A propos des habitants, nous cadrons nos résultats dans l'approche de Kavaratzis afin d'observer une corrélation qui amène à considérer la place des habitants comme une amélioration de la gouvernance publique. Cet auteur présente trois éléments à l'origine du progrès social incarné dans une plus grande participation des habitants. D'une part, la montée du NPM pour laquelle la participation au sens large est source d'efficience. D'autre part, le tournant participatif, qui amène à la co-création, est une pratique qui se répand aujourd'hui dans bon nombre de politique publique, rendant les démarches plus transparentes. Pour cela, un engagement direct et personnel des acteurs est nécessaire dès lors qu'ils acceptent, qu'ils puissent contribuer à la marque (Ind et Bjerke 2007 ; Vuorinen, 2015). Enfin, la troisième raison est l'émergence des nouvelles technologies de l'internet, permettant des communautés virtuelles autour de la marque, facilitant les rétroactions et produisant ainsi du discours. Ajoutons que les gouvernements locaux composent aujourd'hui avec les pressions citoyenne et scientifique qui invitent à prendre en compte, le bien-être des individus et l'environnement, conduisant à rapprocher les mesures d'attractivité des territoires et de développement durable.

33Tout d'abord, l'absence d'un réseau d'ambassadeur breton5 pose la question de l'implication des parties prenantes de manière pérenne, là où il est admis que les ambassadeurs sont une clé de la pérennité du place branding (Zenker, 2014 ; Houllier-Guibert et al., 2018). Le rôle des habitants est peu pris en compte car les choix de positionnement du place branding portent prioritairement sur des enjeux touristiques et économiques (Kavaratzis, 2012), c'est-à-dire des univers qui concernent quelques élites. Or, les habitants doivent être le cœur de cible du place branding car ils sont les ambassadeurs du territoire (Braun et al., 2010 ; Zenker, 2012), ce que les régions font désormais (Vuorinen, 2013). C'est l'occasion de pointer un paradoxe à propos des secteurs principaux d'utilisation du marketing territorial que sont l'économie et le tourisme. Les habitants ne sont pas concernés par l'attractivité de l'extérieur6. Comme nous l'avons montré par ailleurs dans le cadre d'une thèse, les enjeux d'attraction expriment la dimension spatiale de la production d'image, avec à la fois des visées intra-territoriales et des visées extra-territoriales (Houllier-Guibert, 2008). Nous avons constaté qu'il n'existe pas ou peu d'opération de communication territoriale qui ne vise pas les populations (Houllier-Guibert, 2009). Lorsque Kavaratzis déplore la faible prise en compte de la population locale, il n'a pas suffisamment tenu compte de cette dimension spatiale qui s'observe par l'étude des cibles du marketing des territoires (Girard, 1999). Les caractères intra et extra-territoriaux des démarches de marketing territorial et par là même le ciblage, permettent d'observer que la population locale est, dans la culture française, systématiquement prise en compte dans les messages produits, situant alors ce type d'action comme de la communication territoriale. Concrètement, le contenu du discours ne vise pas toujours les habitants mais le choix des canaux de diffusion fait toujours en sorte de les concerner7. Pour autant, Zenker (2012) invite à une meilleure prise en compte des différentes parties prenantes au premier chef desquels les habitants sont les cibles prioritaires, via l'implication et pas seulement en tant que cible des discours promotionnels. C'est peu le cas en Bretagne, mais en Auvergne, les habitants sont souvent ciblés, voire même impliquées à travers des opérations spécifiques telles que les comités pionniers. Zumbo-Lebrument (2015) a mesuré, avec l'échelle d'Arnstein, la capacité de mobilisation de la population auvergnate, montrant certaines opérations assez impliquantes mais sans pour autant contribuer à la stratégie. Cette spécificité en Auvergne participe à la dynamique de la marque, particulièrement présente sur les réseaux sociaux8, ce qui est une forme de notoriété.

3.3.2. Les acteurs privés

34Les acteurs privés sont l'autre forte différence des deux démarches de marketing territorial. Soulignons que les créations d'agence ne se sont pas substituées à l'existence des anciens services. Dans le cas de la Bretagne, la direction Economie du Conseil régional survit, tout comme la création de la marque n'a pas fait disparaître la direction Communication. Toutefois, les missions se sont déplacées, la direction de la Communication s'étant cantonnées9 aux actions de communication en direction des citoyens et en interne ; tandis que la direction Economie ne dispose pas ou peu de marge stratégique mais est dédiée à l'opérationnalité (dispositifs d'aide, outils adéquats). De même, une nouvelle entité, elle-même issue de la fusion de la CCI International de Bretagne et de l'ancienne agence internationale de la Région, s'occupe de la prospection alors que la réflexion stratégique s'organise au sein de la direction de l'attractivité de l'agence. Il y a donc une séparation entre les services opérationnels et les lieux de la réflexion stratégique. Ce constat s'observe à travers le choix du Président du Conseil Régional qui a retiré une part de budget ainsi que la dimension stratégique et des personnes ressources aux différents services existants, afin de concentrer la stratégie en un seul lieu : l'agence régionale. Peut alors se poser la question de la mise en place au fil du temps de stratégies parallèles au niveau des services opérationnels, afin de conserver une maîtrise de leurs actions et ne pas être cantonnés au rôle d'exécutants de l'action publique. La dimension stratégique du développement territorial est donc confiée aux agences nouvellement créées. Il est difficile de savoir si l'essor de l'activité des agences aurait eu lieu sans l'existence des marques. Pour travailler efficacement, des outils de connaissance du marché (stratégie des firmes, localisation des investissements, repérage des projets nouveaux, atouts et performances comparés des territoires) y sont développés, ce que la marque Territoire incarne en partie seulement. L'arrivée des agences dans l'écosystème régional scinde les missions de développement et de gestion, permettant aux acteurs privés, principalement les entreprises, de participer aux orientations stratégiques du développement territorial. En effet, les agences ont des comités de pilotage qui accordent une place décisionnaire aux entrepreneurs du territoire. Ainsi, la mise en marque a permis, à travers une

nouvelle organisation, de rendre accessible la stratégie de développement territorial aux acteurs économiques, leur permettant potentiellement de l'orienter, aboutissant à un partage de la décision avec les élus politiques. Au fil des années, les organisations publiques sont passées de l'administration d'une économie nationale encore assez peu ouverte, avec un secteur public qui en tient les rênes, vers le pilotage de stratégies de compétitivité dans le contexte d'une économie libéralisée, ouverte et exposée aux risques et aux opportunités de la globalisation (Hatem, 2004). Dans ce contexte, Favoreu (2004) considère que la gouvernance mise en place dans les entités publiques est ponctuelle et restreinte à un management politique et relationnel de court terme fondé sur le maintien du consensus et sur la conciliation des intérêts divergents, dans la mesure où le management public est particulièrement ouvert sur les membres extérieurs à une entité. Dans le cas d'une gouvernance autour de l'image de marque d'un territoire, de multiples acteurs sont parties prenantes pour définir l'orientation de la marque. Ces coalitions sont hétéroclites par nécessité puisqu'il est attendu de représenter toutes les parties d'un territoire. Cette diversité facilite la désintégration durant la phase de mise en œuvre de la stratégie, ce qui pose la question du devenir des parties prenantes de la marque dans le cadre de la gestion pérenne de la marque Territoire.

Conclusion

35L'étude de ces deux marques Territoire depuis leur lancement en 2011 permet d'identifier les différentes catégories d'acteurs. En Bretagne, on constate l'élaboration d'une stratégie concertée entre des parties prenantes qui travaillaient ensemble au préalable, au coup par coup. Mais la phase de consolidation doit encore faire ces preuves afin de pérenniser la marque. En Auvergne, l'intérêt de la marque est de permettre la rencontre entre acteurs, se connaitre afin de pouvoir à termes dégager un projet de territoire partagé. Si la marque apparait comme un outil de dynamisation du territoire, elle n'en demeure pas moins fragile, notamment sur le plan financier. L'un des problèmes est la mise en œuvre, c'est-à-dire la mobilisation des ressources pour une action publique effective. L'hypothèse managériale est la suivante : si des acteurs participent et sont mobilisés dans la création de l'intérêt général, alors ils mobiliseront leurs ressources dans la mise en œuvre. Cette hypothèse repose sur un décalage observé entre les discours et les pratiques des acteurs du développement, ce qui nécessite de distinguer l'approche attitudinale de l'approche comportementale, un élément largement admis dans les recherches en marketing sur la fidélité des clients par exemple. En ce sens, la gouvernance est bien la coordination d'acteurs pour atteindre des buts mais dans le cas de la mise en marque, nous faisons l'hypothèse ici que la création, si elle parvient à mobiliser, est une phase qui se suffit à elle-même, au détriment de la phase suivante qu'est la gestion de la marque. En témoigne l'évolution des budgets dédiés, souvent forts pour les nouvelles initiatives puis plus faibles, voire elles se tarissent pour le développement les années suivantes. La fabrication d'une image de marque suit la même trajectoire, laissant peut-être une place forte que les acteurs privés peuvent prendre… ou délaisser. En prenant en compte le diptyque Attitude/ Comportement, il s'agit d'étudier les effets du rassemblement des acteurs autour d'une mise en marque. Si la mise en marque mobilise les acteurs, leurs ressources serviront-elles une fois la marque lancée, l'espoir étant que les budgets publics ayant servi à initier, soient relayés par des budgets privés pour la pérennité de la marque.

36L'orientation soutenue dans les deux cas étudiés est celle que l'avenir du marketing territorial va se faire sous la double tutelle du secteur privé et du secteur public dont le mode du Partenariat-Public-Privé est peu présent puisque le financement est encore faible en faveur de la marque Territoire. En participant aux enjeux d'attractivité territoriale, on peut imaginer que le secteur privé est en capacité d'influencer les pratiques de la sphère publique en particulier à travers un empowerment grandissant des PP. Cet élément constitue une des caractéristiques du post nouveau management public qui émerge, un management plus horizontal cherchant à activer la coopération et la coordination (Christensen, 2012) et pour lequel la participation à la décision est centrale et indissociable d'une pratique plus ouverte centrée sur la recherche d'un équilibre entre les PP. La sphère publique s'adapte progressivement, cependant, se pose la question de la conservation du pilotage dans l'objectif de défense des intérêts publics. On peut identifier une forme de partage de la décision stratégique, dans la mouvance des enjeux de gouvernance d'aujourd'hui au niveau des régions (Pasquier, 2012). Les exemples étudiés permettent de constater l'importance accordée aux entreprises pour légitimer ces démarches initiées par l'action publique. Mais

les entreprises sont finalement peu mobilisées, la marque Territoire étant reliée à plusieurs institutions et quelques entreprises qui jouent la carte de l'ancrage territorial.

Bibliographie

Alaux, C., Serval, S., et Zeller, C. (2015). Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires: identité, image et relations. *Gestion et management public*, *4*(4), 61-78.

Albertini, T., Bereni, D., Casabianca, F., Houllier-Guibert, C.E, Luisi G., (2018). « Les stratégies régionales françaises via les marques Territoires : la place de l'approche Terroir dans le positionnement marketing », Annales Méditerranéennes d'Economie

Akrich, M. (2013). « Co-construction », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, GIS Démocratie et Participation

Angeon, V. et Rieutort, L. (2007). « L'attractivité territoriale en questions ». *Nouvelle attractivité des territoires et engagement des acteurs*, *24*, 235

Anholt, S. (2010). "Definition of place branding : working toward a resolutiond, *Place branding and public diplomacy,* vol 6,1: 1-10

Autissier, D. et Moutot, J.M. (2003). *Pratiques de la Conduite du changement, Comment passer du discours à l'action, éd.* Dunod

Baker, B. (2007). *Destination branding for small cities: the essentials for successful place branding*, Creative Leap Books, Portland.

Baray, J. (2008). Marketing territorial. Appréciation du rayonnement international des villes et des régions du monde par le nombre de leurs références sur les moteurs de recherche web, *La Revue des Sciences de Gestion*, (6), 27-35.

Bassand, M. et Joye, D. (1999)/ « L'usager, un acteur complexe », *Urbanisme,* n°307 : 55-60

Benoit, J.M. et Benoit, P. (1989). *Décentralisation à l'affiche, la communication publicitaire des villes, départements et régions*, Nathan

Bergadaa M. et Nyeck S. (1992). «La recherche en Marketing, un état de controverse», Recherche et Applications en Marketing, vol. X, et n°4, n° 7, Vol. 3, pp. 23-43.

Bourdeau-Lepage, L., Gollain, V., Frija, R. (2015). *Attractivité et compétitivité des territoires. Théories et pratiques*, CNER Editions, Paris

Braun, E., Kavaratzis, M. et Zenker, S. (2010). "My city – my brand", paper presented at the European Regional Science Association 2010 Conference, Jonkoping, 19-23 August

Cabanes, A. (2004). *Essai sur la gouvernance publique, un constat sans concession, quelques solutions sans idéologie*, Gualino : 264 p.

Carroll A. B. et Buchholtz A. K. (2000). Business and Society : Ethics and Stakeholder Management, South-Western Publishing, 4èmeédition, Cincinnati

Chamard, C., et Liquet, J. C. (2007). Evaluer l'image des régions françaises: le modèle bidimensionnel des représentations appliqué au marketing territorial. *Actes du congrès International de l'Association Française de Marketing*.

Chamard, C., Liquet, J. C., & Mengi, M. (2013). l'image de marque des régions françaises: évaluation du «capital territoire» para le grand public. *Revue Française du Marketing*, (244/245), 27.

Chamard, C. (dir.) (2014). *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?*, Editions De Boek

Chanut, V. et Rochette C. (2012). « La fabrique d'une marque Région : le cas de la marque « Auvergne Nouveau Monde » », Politiques et management public, Vol 29/3 : 493-517

Christensen, T. (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1-1, 1-11

Divay, G. et Mazouz, B. (2008) « L'émergence du gestionnaire stratège local » in Mazouz, B. (dir), *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats : Nouveaux rôles - Nouvelles fonctions - Nouveaux profils,* PUQ : 333-360

Donaldson, T. et Preston, L.E. (1995) "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 20-1, 65-91

Eshuis, J., Braun, E., Klijn, E.H., Zenker, S. (2015) "How stakeholder involvement influences the impact that place marketing has on other policy fields", communication au *Place management and branding conference "sustainability, liveability and connectivity"*, Poznan 6-8 may

Eshuis, J., Klijn, E. H., et Braun, E. (2014). Marketing territorial et participation citoyenne: le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques?. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *80*(1), 153-174.

Eshuis, J., Braun, E., Klijn, E.H. (2013). "Place marketing as governance strategy: an assessment of obstacles in place marketing and their effects on attracting target groups", *Public Administration Review*, vol.73-3: 507-516

Favoreu, C. (2004). « Processus de régénération urbaine et nouveaux concepts de la stratégie », in Cueille, S., Le Duff, R., Rigal, J.J., *Management local, de la gestion à la gouvernance*, Dalloz

Foutrel, S. (2012). « Les logiques décisionnelles du marquage territorial : une analyse par la cartographie cognitive appliquée au cas de « Produit en Bretagne », thèse de doctorat en science de gestion – Université Rennes 1

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman

Gagnon, S. (2007). L'attractivité touristique des territoires. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, *26*(26-2), 3-4.

Girard, V. (1999). *Contribution à l'étude du marketing territorial : le cas des projets de ville et d'agglomération française*, thèse de doctorat en science de gestion – Université Lyon 1

Guy, C. (2008) Aménager le territoire, de la loi au contrat, PUR, 228 p.

Gwiazdzinski, L. (2015). Le design territorial nouvelle frontière de l'action publique.

Hankinson, G. (2004). “Relational network brands: towards a conceptual model of place brands”, *Journal of Vacation Marketing,* vol.10 n°2: 109-21

Hatem, F. (2004). *Investissement international et politiques d’attractivité*, éd. Economica

Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion. *Revue française de gestion*, (8), 251-266.

Henriques, I. et Sadorsky, P. (1999) « The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance », *The Academy of Management Journal*, vol. 42-1 : 87-99

Hermel, L., et Romagni, P. (1990). *Le marketing public: une introduction au marketing des administrations et des organisations publiques*. Economica.

Hernandez, S. (2007). Au cœur du paradoxe: les contraintes inhérentes aux pratiques de management territorial. In *XLIIIè colloque de l’ASRDLF: Les dynamiques territoriales: débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires*.

Houllier-Guibert, C.E. (2019). L’attractivité comme objectif stratégique des collectivités locales. *Revue d’Économie Régionale & Urbaine*, janvier (1), 153-175

Houllier-Guibert, C.E., Luisi, G., Albertini, T., Bereni, D. (2018). « La mobilisation des ambassadeurs dans le management d’une marque Territoire : aproche exhaustive », Revue Marketing Territorial, n°1, en ligne

Houllier-Guibert, C.E. et Miriel, A., (2018). « La mise en marque des villes et des régions en France : la gouvernance comme facteur-clé de succès », Organisation et Territoire, n°27-2, 103-110

Houllier-Guibert, C.E. (2017). « Des slogans touristiques interchangeables. Analyse du positionnement de 160 pays », revue *Espaces, Tourisme et Loisirs*, (336), pp.122-131

Houllier-Guibert, C.E. (2015) « La démarche de marketing territorial de la Bretagne : un branding qui labellise », in Fournier, M. (dir.), *Labellisation et mise en marque des territoires*, Pesse Universitaire Blaise Pascal : 203-220

Houllier-Guibert, C.E. (2012) « De la communication publique vers le marketing des territoires : approche micro-sociologique de la fabrication de l’image de marque », *Gestion et Management Public*, n°2 : 35-49

Houllier-Guibert, C.E. (2009), « Compétitions entre villes pour l’Olympe : l’absence de différenciation territoriale », *NETCOM*, n°23 1/2 : 66-89

Houllier-Guibert, C.E. (2008) « Les politiques de communication rennaises pour un positionnement européen. Idéologies territoriales & image de la ville », thèse de doctorat en géographie, Université Rennes 2, 539 p.

Houghton, J.P. and Stevens, A. (2011) “City branding and stakeholder engagement”, in Dinnie, K. (Ed.), City Branding: Theory and Cases, Palgrave-Macmillan, Basingstoke: 45-53

Ind, N. and Bjerke, R. (2007) Branding Governance: A Participatory Approach to the Brand Building Process, Wiley, London

Jørgensen, O. H. (2016). Place and city branding in Danish municipalities with focus on political involvement and leadership. *Place Branding and Public Diplomacy*, *12*(1), 68-77.

Kau, E. (2006) "Regional Branding: A Relationship of Public and Private Sectors", *UW-L Journal of Undergraduate Research IX*

Kavaratzis, M. (2017). The participatory place branding process for tourism: linking visitors and residents through the city brand. In *Tourism in the City* (pp. 93-107). Springer International Publishing.

Merrilees, B., Miller, D., & Halliday, S. (2016). Brand-meaning co-creation by stakeholders: an interactive city brand.

Kavaratzis, M., Warnaby, G. et Ashworth, G.J. (eds) (2015) *Rethinking Place Branding: Comprehensive brand Development for Cities and Regions*, Springer

Kavaratzis, M. (2012) *From 'Necessary Evil' to Necessity: Stakeholders' Involvement in Place Branding*, *Journal of Place Management and Development*, 5-1: 7-19

Kavaratzis, M. (2004) From city marketing to city branding: towards a theorical framework for developing city brands, *Place Branding and Public Diplomacy*, 1-1: 58-73

Kotler, P., et Levy, S.J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, *33* (1), 10-15.

Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing, *Journal of Marketing, 36(*April), 46-54.

Lafaye, C. (2001), « Gouvernance et démocratie : quelles reconfigurations ? », dans Caroline ANDREW (dir.), La démocratie à l'épreuve de la gouvernance, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, p. 57-86.

Laufer, R., Burlaud, A., Maréchal, C., et Weiss, D. (1980). *Management public: gestion et légitimité,* vol. 3. Paris: Dalloz.

Le Bart, C. (1999). Les politiques d'image. Entre marketing territorial et identité locale. *R. Balme, A. Faure et A. Malibeau (Éds), Les nouvelles politiques locales. Dynamiques de l'action publique, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris*.

Martin, E. (2017). « Place Brand Efficiency: Resident, Manager and Tourist Perceptions of the Region Brand », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Lyon 3

Mazouz, B. (2008). Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats -*Nouveaux rôles - Nouvelles fonctions - Nouveaux profils,* PUQ : 548 p.

Mazouz, B. (2017). *Gestion de projets en contexte public*. PUQ.

Meyronin, B. (2009). *Le marketing territorial*, Vuibert : 259 p.

Michelet, J.F., et Giraut, F. (2014). Construction d'une qualité régionale. La marque Valais ou les vertus et les risques du branding territorial. *Journal of Alpine Research| Revue de géographie alpine*, (102-1).

Mitchell, R.K., Agle, B.R. et Wood, D.J. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *AMR*, vol. 22-4: 853-886

Ntounis, N. F., Parker, C., & Bennison, D. (2014). What Does Place Marketing Mean in Practice? A Preliminary Content Analysis of North West England Place-Related Websites.

Pasquier, R. (2012). *Le pouvoir régional, mobilisation, décentralisation et gouvernance en France*, PFNSP : 384 p.

Poirot, J., & Gérardin, H. (2010). L'attractivité des territoires: un concept multidimensionnel. *Mondes en développement*, (1), 27-41.

Proulx, M. et Tremblay, D.(2006). Marketing territorial et positionnement mondial: Global positioning of the peripheries with territorial marketing. *Géographie, économie, société*, *8*(2), 239-256.

Rainisto, S. K. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. PhD thesis, Helsinki University of Technology

Rochette, C., Zumbo-Lebrument, C., Féniès, P. (2016). « Identification des enjeux pour les parties prenantes et les acteurs engagés dans la construction d'une marque région : le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde », Gestion et management public 4-3 : 91-108

Rochette, C., Zumbo-Lebrument, C., Féniès, P. (2015). Les marques région à l'épreuve de la réforme territoriale. *Gestion 2000*, *32*(6), 55-72.

Rochette, C. (2012) « L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale: la marque territoire ». *Gestion et management public* 1-1 : 4-20

Skinner, H. (2008) "The emergence and development of place marketing's confused identity", *Journal of marketing management*, vol.24, n°9-10: 915-928

Stogdill, R.M. (1974) *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research,* New York: The Free Press

Texier, L., & Valla, J. P. (1992). Le marketing territorial et ses enjeux. *Revue française de gestion*, (87), 45-55.

Ţigănaş A., Ţiclău T., Mora C., Bacali L. (2011) "Marketing and leadership in the public sector. A research on marketing use in public organizations in Romania's North-Western Region", communication au colloque EGPA, European Group for Public Administration, Bucharet: 154-179

Vuignier, R. (2016). Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique, Note de recherché, Université de Lausanne - IDHEAP, 76 p.

Vuorinen, M. (2015). Organising capacity-a collective process leading to place branding: coordination, co-operation and engagement. *Jyväskylä studies in humanities 246.*

Vuorinen, M. (2015) "Towards more collective action: the key elements of stakeholder engagement in place branding", communication au *Place management and branding conference "sustainability, liveability and connectivity"*, Poznan 6-8 may

Vuorinen, M. (2013) "Challenges in place branding in rural areas: a focus group study in Finland", 9-3:154-163

Yukl, G. (1989) "Managerial leadership: A review of theory and research", *Journal of Management*, vol. 15: 215-289

Zavattaro, S.M. (2014) Place Branding through Phases of the Image Balancing Image and Substance Staci, éd. Palgrave Macmillan, 204 p.

Zenker, S. et Seigis, A. (2012) "Respect and the city: The mediating role of respect in citizen participation", Journal of place management and development, pp.20-34

Zenker, S. et Erfgen C. (2014) "Let them do the work: A participatory place branding approach", Journal of place management and development, vol.7, 19p.

Zumbo-Lebrument, C. (2015) « La co-construction de pratiques de marketing territorial en question : les spécificités d'une marque Territoire », communication lors de l'atelier Place branding du colloque de l'AIRMAP, à Lyon, mai

Zumbo-Lebrument, C., Fenies, P., Dacheux, E. (2017) « Les managers publics face aux défis de la participation des parties prenantes d'une marque de territoire : le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde », Symposium international « Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques », CIFFOP, Paris, 23 et 24 février 2017

Zumbo-Lébrument C. (2017) « La participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'une marque de territoire : le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris Nanterre

Notes

1 Schéma régional de l'intermodalité, schéma régional de développement touristique, schéma régional d'aménagement et de développement du territoire

2 Le PPP peut se définir, au sens communautaire comme une forme de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises visant à assurer le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou l'entretien d'importantes infrastructures ou la fourniture d'un service qui relève de l'État.

3 Par exemple l'opération *Et pour preuves !* avec la plateforme de financement collaboratif ULULE pour des projets innovants portant les valeurs du nouveau monde. Ou des actions ciblées telles que le salon *Place aux jeunes*, les opérations *#up !*, *les irréductibles optimistes.*

4 Comme les Rencontres de la marque Bretagne ou bien les rencontres « adhérents pionniers » pour l'Auvergne.

5 La marque a développé une autre démarche, un réseau de partenaires qui ne peuvent être que des personnes morales.

6 Rappelons que l'attractivité est la capacité d'attraction mais aussi de rétention des flux, la rétention concernant davantage la population locale.

7 Par exemple, la participation d'acteurs bretons sous la bannière de la marque Territoire, à un salon à Tokyo dans le secteur des ondes et imageries médicales, devient une information qui peut être relayée dans la presse territoriale.

8 Les indicateurs peuvent être les nombres d'ambassadeurs (4886), d'abonnés Twitter (7274) et de fans Facebook (8741).

9 La promotion du territoire n'est plus leur mission, mise à part quelques exceptions comme la couverture médiatique de la célèbre Route du Rhum par exemple.

Pour citer ce document

Charles-Edouard Houllier-Guibert et Corinne Rochette, « L'implication des parties prenantes dans la mise en marque des régions Bretagne et Auvergne » dans © *Revue Marketing Territorial*, *3 / été 2019*

URL : http://publis-shs.univ-rouen.fr/rmt/index.php?id=392.

Quelques mots à propos de : Charles-Edouard Houllier-Guibert

Maître de conférence en Stratégie et Territoire à l'Université de Rouen (Département GEA de l'IUT d'Evreux - Laboratoire NIMEC). Directeur de la Revue Marketing Territorial.

Chercheur en marketing territorial, Charles-Edouard Houllier-Guibert travaille sur la fabrication de l'image des territoires au fil des idéologies territoriales (durabilité, créativité, destination...). Il s'intéresse à la performation des discours, aux vecteurs de diffusion de l'image (événementiel, aménagement urbain, campagne de promotion et marquage des territoires), tant pour les villes que les régions ou les nations. En plus des effets d'image et de notoriété attendus par ces dispositifs, l'un des enjeux du marketing des territoires concerne la gouvernance d'ordre stratégique au sein des collectivités locales ou des agences de développement, ce qui inscrit son travail dans le management public.

Quelques mots à propos de : Corinne Rochette

Professeure des universités en sciences de gestion à l'université Clermont-Auvergne, co-fondatrice et titulaire de la chaire de recherche santé et territoires de la fondation de l'université Clermont Auvergne, Corinne Rochette est docteure de l'IAE Paris Panthéon Sorbonne et titulaire d'une habilitation à diriger des recherches sur la marque publique. Elle réalise ses recherches au CleRMa. Ses travaux portent sur le management et le marketing public avec un focus sur les questions territoriales et les organisations de santé. Elle s'intéresse à la manière dont s'exprime le marketing dans l'univers public et le transforme, aux stratégies de mobilisation des acteurs, aux dispositifs de participation des usagers et patients des services publics et aux formes d'innovations publiques.