

La fabrique d'une marque Région : le cas de la marque « Auvergne Nouveau Monde »

*The creation process of a territorial brand: The case of the brand "Auvergne
Nouveau Monde"*

Véronique Chanut et Corinne Rochette



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/5514>
ISSN : 2119-4831

Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

Édition imprimée

Date de publication : 15 septembre 2012
Pagination : 493-517
ISBN : 978-2-7430-1437-7
ISSN : 0758-1726

Référence électronique

Véronique Chanut et Corinne Rochette, « La fabrique d'une marque Région : le cas de la marque
« Auvergne Nouveau Monde » », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 29/3 | 2012, mis en ligne
le 12 février 2015, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/5514>

La fabrique d'une marque Région : le cas de la marque « Auvergne Nouveau Monde »

11

► **Véronique Chanut^{a*} et Corinne Rochette^b**

*^a Professeur, Sorbonne Université Paris II Panthéon-Assas,
LARGEPA, Maison des Sciences de Gestion, 1 rue Guy de La Brosse - 75005 Paris*

*^b Maître de conférences, CRCGM - Clermont Université,
Pôle Tertiaire - Site Rotonde, 26 Av. Léon Blum - 63000 Clermont-Ferrand
et Sorbonne Université Paris II Panthéon-Assas,
LARGEPA, Maison des Sciences de Gestion, 1 rue Guy de La Brosse - 75005 Paris*

Résumé

Les régions françaises désormais confrontées à une concurrence accrue entre territoires prennent conscience de la nécessité de renforcer leur attractivité. Le territoire devient un espace stratégique mobilisant le marketing public et se dotant de marques. La duplication aux marques territoriales des approches instrumentales et normatives n'apportent qu'une interprétation partielle de ce phénomène émergeant sous estimant les dimensions innovatrice et processuelle. Cet article se propose de comprendre le processus de fabrique d'une marque région, d'identifier les intentions stratégiques, les ambitions et les innovations associées à la politique de marque. L'étude du cas de la marque régionale « Auvergne nouveau monde » met en évidence l'intérêt d'une approche pragmatique. La constitution d'une marque territoire se révèle être un processus discontinu, collectif et créatif.

© 2012 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Mots clés : territoire, marque région, fabrique de la stratégie, marketing, pragmatisme.

Abstract

The creation process of a territorial brand: The case of the brand "Auvergne Nouveau Monde". French Regions are henceforth confronted with an increasing competition among territories and they became aware of the necessity of strengthening their attractivity. The territory becomes a strategic space mobilizing public marketing and developing

*Auteur correspondant : chanut.veronique@wanadoo.fr

doi:10.3166/pmp.29.493-517 © 2012 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

new brands. The duplication of both instrumental and normative approaches to territory brands brings only one partial interpretation of this emerging phenomenon and an under estimation of the innovating and processual dimensions. This article proposes to understand the process of strategizing for the territory brand, to identify the strategic intentions, the ambitions and the innovations associated with the branding policy. The case study of the regional brand «Auvergne Nouveau Monde » highlights the interest of a pragmatic approach. The constitution of a territory brand proves to be a discontinuous, collective and creative process.

© 2012 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Keywords: territory, region, branding strategizing, marketing, pragmatism.

Il y a un village qui s'appelle le Nouveau Monde en Auvergne, il est sur la ligne de chemin de fer qui va à Nîmes [...]. Il s'appelle le Nouveau Monde car les ouvriers qui travaillaient sur la ligne ont construit le plus long tunnel de la ligne. Et lorsqu'ils ont percé l'autre côté ils ont trouvé ça tellement beau qu'ils ont dit « on arrive dans le Nouveau Monde ».

Propos recueilli, avril 2011.

Introduction

Dans le prolongement des travaux pionniers de Kotler (1969, 1972), le champ du marketing territorial s'est progressivement affirmé avec ses spécificités (Meyronin, 2009). Après une relative éclipse dans les années 1990, le domaine connaît une résurgence d'intérêt. La volonté d'« *une compréhension globale du potentiel du marketing public* » (Kaplan, Haenlein, 2009) contribue au renouvellement des réflexions qui dans un contexte d'hyperconcurrence, portent de plus en plus sur la spécialisation des territoires (Assens, 2010), la traçabilité ou encore le marquage de leurs produits.

D'une certaine façon, la crise économique mondiale semble avoir conforté cet intérêt pour le marketing territorial dont font montre d'ailleurs autant les praticiens que les chercheurs, comme en témoigne le récent rapport Jégo (2010). Pour « *en finir avec la mondialisation anonyme* », il y est proposé d'organiser la promotion du « made in France » considérant que l'origine géographique fait désormais partie, beaucoup plus explicitement qu'auparavant, des critères déterminant le geste d'achat.

De la même façon, la crise et ses effets remettent le territoire au centre de nouveaux courants de recherche où il est de plus en plus analysé sous l'angle des ressources et des compétences qui lui sont associées. Dans la perspective ouverte par Proulx (1998) ou Kherdjemil (1998) ces travaux montrent qu'une communauté, à travers son territoire, mobilise un ensemble d'actifs visant à gérer le plus harmonieusement possible les contraintes que l'économie mondialisée fait peser sur elle. Le développement du territoire n'est plus seulement abordé dans ses dimensions économiques (Greffé, 1984) ou technologiques, mais également dans une perspective stratégique et marketing.

Ainsi le courant de l'économie de la proximité, né dans les années 1990 s'appuie sur la prise en compte conjointe des dimensions spatiale, organisationnelle et institutionnelle des processus de coordination au niveau local et global. La proximité y est envisagée sous deux aspects complémentaires : géographique ou organisé (Torre, Rallet, 2005). La proximité organisée a une fonction mobilisatrice des parties prenantes. Comme les firmes, les territoires peuvent participer à la construction de ressources spécifiques qui sont le véritable et pérenne fondement de la compétitivité territoriale dans une économie mondialisée (Rallet, 2002). Les auteurs du courant de l'économie de la proximité vont même plus loin en considérant le territoire comme un mode de réaction, voire d'invention, permettant l'émergence de formes de développement patrimonial.

Ce qui rapproche ces analyses, qu'elles émanent de décideurs publics, d'experts ou de chercheurs, c'est finalement une vision résolument stratégique du territoire : plus qu'un lieu de déploiement de stratégies localisées, le territoire est pensé comme une ressource pour l'action.

C'est dans ce contexte que se comprennent les initiatives prises par des institutions publiques pour se doter d'une politique de marque qu'il s'agisse des villes, départements, pays ou plus récemment, des régions. Ainsi, en septembre 2010, l'Auvergne lance le projet de la marque « Auvergne Nouveau Monde » ; en janvier 2011, la Bretagne annonce la création de la « marque Bretagne » ; plus récemment c'est l'Alsace qui vient, elle aussi, de s'engager dans un processus de ce type. Ce phénomène de constitution de marques régionales est particulièrement emblématique des nouveaux développements du marketing territorial. Il confirme l'aspiration déjà ancienne des organisations publiques à davantage de légitimité (Laufer, 1980), il illustre la volonté de donner (ou redonner) une lisibilité au territoire et au-delà vise à renforcer l'avantage compétitif de la Région.

Ce phénomène en plein développement intrigue cependant à plus d'un titre :

- une première question concerne le degré de normalisation de la démarche : à première vue, ces initiatives régionales se ressemblent, ne serait-ce que parce qu'elles procèdent pour la plupart d'une méthodologie classique transposée de l'analyse stratégique SWOT [un diagnostic interne pour dégager les forces (*Strengths*) et faiblesses (*Weaknesses*) dont dispose l'organisation, un diagnostic externe afin d'identifier les opportunités (*Threats*) et menaces (*Opportunities*) que représente l'environnement] et que ce sont souvent les mêmes cabinets de conseil qui interviennent. À l'examen, des différences s'affirment cependant liées à des agencements locaux fort divers et à une certaine plasticité de la démarche. Il se produit ainsi cette sorte de découplage assez caractéristique (Allard-Poesi, 2006) entre des pratiques instituées, normées et relativement formatées et une pratique bien réelle adaptée aux ressources locales et aux intentions des acteurs ;
- un deuxième étonnement est suscité par le contraste qui peut s'insinuer entre les fortes ambitions généralement attachées à la démarche (en termes d'attractivité du territoire notamment) et les opérations de communication somme toute assez banales sur lesquelles elle débouche ;
- enfin, un dernier étonnement, et pas le moindre, concerne l'orientation même de la démarche et l'intention qui l'anime : dans les objectifs affichés (notamment sur les sites Internet des régions), le recours à une politique de marque est justifié le plus souvent par le souci de préserver et de valoriser une identité singulière. Cette approche patrimoniale qui vise en quelque sorte la préservation d'un capital communautaire n'est parfois pas dénuée de quelques accents passéistes. En revanche, les acteurs impliqués, interrogés

sur le sens de leur démarche, insistent plus volontiers sur les nécessités de l'exercice dans un contexte de concurrence où il devient essentiel de se démarquer. Ils inscrivent résolument leur action dans une stratégie d'avenir.

Partant de ces interrogations, une approche clinique a été privilégiée prenant le parti d'une analyse approfondie, sur la base de monographies régionales. L'étude de cas de la création de la marque Auvergne est abordée ici.

L'idée défendue est que la constitution d'une marque région peut être considérée comme une pratique stratégique, illustrant cette « créativité de l'agir » selon l'heureuse formule de H. Joas (1992). La stratégie ne peut pas alors être assimilée à une démarche « pré-emballée » (Allard-Poesi, 2006); elle s'accomplit au contraire dans une série d'actes ordinaires qui permettent aux acteurs de conférer du sens à leur environnement et d'inscrire progressivement la Région dans son nouvel environnement stratégique. C'est ce processus de construction collective de sens qui est analysé. Dans une perspective « énaïve » proche de celle suggérée par Weick (1995; 2001), l'objectif est de comprendre précisément comment à travers l'émergence d'une politique de marque Région et au fil d'expériences concrètes, les acteurs parviennent à donner corps à cette démarche créative.

Enquêter sur ce phénomène émergent des marques régionales engage ainsi à s'interroger sur la stratégie en train de se faire (*strategizing*) (Whittington, 2002). L'approche se focalise ainsi sur la « fabrique » de la marque envisagée comme construction d'un flux d'activités, visant à produire des résultats, à travers des actions et des interactions d'acteurs et des pratiques qu'ils mobilisent.

Après avoir précisé les motifs théoriques qui justifient de considérer la politique de marque Région comme une activité stratégique (I), la marque est ensuite abordée dans le mouvement de sa genèse, à travers l'activité créatrice de ceux qui contribuent à la fabriquer (II).

1. Le phénomène marque en perspectives : orientations théoriques et design de la recherche

La perspective choisie pour étudier l'émergence de marques « Régions » est celle de l'action stratégique, plutôt que l'approche traditionnelle visant à apprécier l'adéquation marque/produit. Ce parti pris résulte de trois constats tirés d'une revue de la littérature et d'une série d'entretiens exploratoires :

- le premier constat est celui d'une lacune : les recherches conduites sur le processus de création d'une marque territoire sont rares et parcellaires. Les travaux disponibles concernent surtout certaines étapes telles que le diagnostic, la création des éléments d'identification (slogan, logo) ou encore le plan de communication. Il manque en revanche une modélisation du processus de constitution¹ d'une marque région dans sa globalité (facteurs déclenchants, identification des objectifs, des parties prenantes, de leur rôle, des étapes du processus, de leur durée, de leur contenu...);
- le deuxième constat est celui de la prédominance de vues relativement désincarnées; or la constitution d'une marque territoriale procède du jeu d'acteurs nombreux (pouvoirs

¹ Au sens où Giddens parle de « constitution » de la société (1984) comme d'un accomplissement compétent des acteurs, impliquant des formes d'interaction, de communication de sens, également des structures qui appartiennent à des collectivités ou communautés sociales.

publics, associations, entreprises, citoyens, etc.) qui concourent à la fabrication de la marque. Ils influent sur la construction de la marque au travers, en fonction de leur position, des ressources qu'ils mobilisent et de la façon dont ils agissent. Pourtant, les analyses traditionnelles font peu de cas de ces acteurs qui sont le plus souvent occultés au profit d'une vision procédurale et plutôt mécaniste généralement articulée en quatre étapes : le diagnostic (ressources-compétences-identité), le ciblage, le positionnement, la diffusion/promotion ;

- enfin, la littérature consacrée au marketing public souligne le plus souvent la convergence des préoccupations entre public et privé (Kapla, Haenlein, 2009). Ces approches ont tendance à considérer les pratiques des administrations comme une simple transposition de celles des entreprises (Meyronin, 2009 ; Proulx et Tremblay, 2006), à assimiler le territoire à un produit et finalement, à ignorer ostensiblement la singularité et la créativité des institutions publiques sur le terrain. La notion de marque territoriale est le plus souvent abordée à travers une approche patrimoniale de gestion du « capital marque » et il est rarement question de « constitution » ou de « fabrication » d'une marque. La conceptualisation du marketing territorial s'effectue en définitive au prix d'une certaine relégation des aspects processuels et novateurs qui fondent l'action stratégique territoriale.

En définitive, pour édifiantes qu'elles soient, les explications classiques ne parviennent pas à lever les interrogations initiales tant sur les intentions stratégiques d'une politique de marque Région, que sur les ambitions réelles qui lui sont attachées ou sur les innovations qu'elle suscite. Pour pallier l'incomplétude de ces approches, l'analyse envisagée ici conçoit la fabrique de marque dans une double perspective, à la fois comme activité stratégique et comme processus social.

1.1. La fabrique de marque comme activité stratégique

Depuis quelques années, un nombre croissant de spécialistes en stratégie revendique une réflexion sur « la stratégie comme pratique » (*strategy as practice*). En dépit de filiations théoriques assez hétérogènes, ces recherches ont en commun de considérer que la stratégie n'est pas quelque chose qu'une organisation possède mais plutôt quelque chose que ses membres font. L'accent est mis ainsi sur l'idée de « fabrique » et sur une compréhension pratique de la stratégie. Confortant les intuitions déjà anciennes de Mintzberg, ces analyses considèrent une activité comme stratégique si elle a un effet sur les résultats, les orientations, la survie et les avantages concurrentiels de l'entreprise, même si cet effet ne fait pas partie d'une stratégie prévue et explicitée de manière formelle. L'analyse porte donc moins sur les intentions délibérées des acteurs que sur les phénomènes qui émergent en cours d'action (Mintzberg, Waters, 1985).

Appliquée à cet objet singulier qui est celui de la constitution d'une marque Région, cette approche a des conséquences majeures au plan méthodologique, sur le niveau d'analyse et les modalités d'enquête, et plus généralement, sur la façon d'appréhender le territoire.

Elle conduit à privilégier une démarche inductive de type exploratoire (Glaser et Strauss, 1967, Easterby-Smith et al., 1991), particulièrement pertinente compte tenu de la relative méconnaissance du mode de fabrication des marques régionales. De surcroît, le devis exploratoire permet, dans cette logique de découverte, de déconstruire le phénomène

« marque région » pour en identifier les processus clés, les facteurs et les acteurs essentiels. Le recours à l'étude de cas se trouve alors justifié par l'objectif d'une observation fine des pratiques et l'idée que la stratégie est une activité fondamentalement située.

Le cas de l'Auvergne constitue à cet égard un exemple intéressant d'autant que cette région se caractérise, aux dires des acteurs eux-mêmes, par une identité particulièrement forte et tangible :

« Moi je suis confronté au quotidien à la mise en œuvre du plan marketing [...] avec une marque Auvergne qui est réelle. Autant le Languedoc-Roussillon ce n'est pas une marque, autant Poitou-Charentes ce n'est pas une marque, autant Auvergne c'est une marque! Dès qu'il y a deux noms, on peut avoir un doute sur l'identité. »

L'enquête s'est déroulée en plusieurs étapes : les deux premiers temps² ont classiquement été consacrés à l'analyse de données documentaires et à une série d'entretiens avant d'entreprendre, à l'invite des acteurs locaux, une démarche d'observation participante plus systématique, à la faveur de réunions de travail, permettant ainsi d'observer la dynamique du phénomène et la stratégie en train de se faire. Considérant, à la manière de Giddens, que l'action est contextuelle et qu'elle ne peut se concevoir que située dans le temps et l'espace, comme un flot continu d'expériences vécues, l'objectif est bien de comprendre à travers cette approche quasi ethnographique, les contextes dans lesquels s'insère l'action et qui la mettent en forme.

La perspective est aussi nécessairement multidimensionnelle, puisque l'approche micro permet d'articuler diverses perspectives et d'envisager la Région dans ses différentes dimensions :

- d'abord comme réalité physique : « *l'Auvergne terre des volcans* ». De ce point de vue, l'Auvergne se distingue par une unité géographique et géologique qui lui confère sa marque ;
- ensuite, à travers sa dimension institutionnelle, politique et administrative, avec une Région qui recouvre quatre départements hérités des anciens pays d'Auvergne : le chef-lieu de région, le Puy-de-Dôme, ainsi que l'Allier, le Cantal et la Haute-Loire ;
- enfin, la composante identitaire est consubstantielle au projet même d'une marque Région. C'est d'ailleurs en ces termes, à l'occasion de l'émission d'Europe 1 « *Bienvenue chez Basse* », qu'en septembre 2010 le président du conseil régional d'Auvergne annonce la création de la marque « *Auvergne Nouveau Monde* », « *dont l'objectif est de renforcer l'identité de la région et de fédérer l'ensemble des acteurs du territoire autour d'un même* ». Le territoire régional est ainsi explicitement présenté à travers sa dimension symbolique comme lieu porteur de sens et espace

² La première étape a consisté en une collecte documentaire (schéma régional d'aménagement du territoire, rapports d'identité, délibérations et comptes rendus des séances de l'agence régionale de développement des territoires d'Auvergne, études du comité régional du tourisme, brochures, articles de presse, sites Internet, etc.) traitée à l'aide du logiciel d'analyse textuelle TROPES afin de recenser les thèmes clés associés à la marque région et les acteurs à interroger. Ainsi, le comité du tourisme et le conseil régional ont été identifiés comme étant les deux acteurs clés. La deuxième étape s'est déroulée autour d'une série d'entretiens semi-directifs auprès d'un directeur de service du conseil régional, du directeur du comité régional du tourisme en charge par ailleurs de la marque, du directeur de la prospective et du responsable du service de développement des territoires. Les propos ainsi enregistrés et retranscrits ont été analysés à l'aide du même logiciel et ont fait parallèlement l'objet d'une analyse thématique et lexicale manuelle.

fédérateur. L'adhésion à la marque procède alors d'un réflexe identitaire et suppose tout un processus d'appropriation en partie volontaire. De nombreuses marques collectives jouent ainsi sur la force du sentiment identitaire régional (Dion, Remy et Sitz, 2010). En dehors même d'une marque spécifique à la Région (administrative et politique), la région (dans sa dimension territoriale) donne lieu à la création de diverses associations comme « Bravo l'Auvergne » (comme son équivalent breton « produit en Bretagne ») qui permettent à leurs adhérents d'utiliser des signes de reconnaissance liés au territoire et tout à la fois de différencier l'offre produite sur un territoire et de la promouvoir. L'identité régionale ainsi stimulée devient une ressource stratégique. Les logiques de similitude et d'appartenance permettent, sur la base de règles partagées, d'activer un projet commun de promotion du territoire (Belis-Bergouignan, Cazals, 2006).

Le croisement de ces dimensions (géographique, politique, identitaire) conforte la vision du territoire régional comme espace stratégique, justifiant une approche focalisée sur la stratégie en train de se faire (*strategizing*). En effet, dans les entretiens menés auprès des différents instigateurs de la marque Auvergne Nouveau Monde, il est patent que cette marque est une forme de réponse à un problème stratégique majeur pour la Région : son déficit d'attractivité. Le vieillissement démographique et l'enclavement contribuent à la fragilité sociale et économique du territoire et à véhiculer une image peu vendeuse, celle d'un territoire peu dynamique et peu innovant. Même si le problème y revêt une acuité particulière, l'Auvergne n'est pas la seule confrontée à ce déficit d'attractivité. Pour y répondre, de plus en plus de régions tentent de communiquer sur leur caractère distinctif et leurs avantages concurrentiels pour séduire les entreprises dans leur localisation ou les touristes pour la destination de leurs vacances (Texier, 1999). Le problème concerne de fait autant les entreprises, les universités, que les structures de tourisme ou les pouvoirs publics. Dans le cas analysé, la capacité à promouvoir une image renouvelée et attractive du territoire repose principalement sur l'action et la coopération de ces différents acteurs susceptibles de soutenir la marque « Auvergne Nouveau Monde ». On peut certes s'interroger sur l'intérêt de créer une marque pour un territoire dont l'identité est déjà très caractéristique. La priorité n'est pas de travailler sur la notoriété du territoire comme cela serait le cas dans le cadre de la création d'une nouvelle marque commerciale ou d'un territoire à l'identité moins forte, mais sur l'image. C'est alors que la démarche s'apparente à une revitalisation, avec un processus qui passe d'abord par la compréhension des fondations de la marque qui doit supporter de nouveaux « murs », c'est-à-dire de nouvelles représentations (Lewi, Lacoëuilhe, 2007). Il est donc nécessaire de composer avec l'image existante présente à l'esprit des consommateurs et des habitants, même si le choix de « Nouveau Monde » pour l'Auvergne peut sembler être en contradiction avec l'image perçue de cette région davantage associée aux traditions et à la discrétion. Les promoteurs de la marque entendent jouer sur des valeurs (noyau central) profondément ancrées pour donner à la marque et à leurs actions cohérence et légitimité. Celles-ci ne pourront être obtenues que par le biais d'un enrichissement de la marque par d'autres marques (Michel, 2000), commerciales en particulier et donc une coopération poussée entre les acteurs permettant cette fertilisation croisée. Une marque traditionnelle comme Michelin associée au nouveau slogan « Auvergne Nouveau Monde » peut permettre d'enrichir

l'image de la marque région et d'accroître sa visibilité. De ce point de vue, la marque « Auvergne Nouveau Monde » peut être assimilée à une marque source pour reprendre la classification usuelle de qualification des marques développée dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : La marque « Auvergne Nouveau Monde » : quelle qualification ?

Marque ombrelle	Elle recouvre un ensemble hétérogène de produits/services ou gammes qui bénéficient chacun d'une promesse spécifique. Elle repose sur le capital notoriété. ⇒ La marque « Nouveau Monde » est porteuse d'une promesse commune : le « Nouveau Monde », pas toujours cohérente de prime abord avec les promesses de produits ou services. En tant que nouvelle marque, elle ne dispose pas encore de capital notoriété
Marque caution	Elle signe plusieurs gammes de produits cohérents, elles-mêmes dotées de marques. Elle vient en complément d'une marque produit qu'elle cautionne. Elle est une clé d'ouverture de la communication. ⇒ La marque « Nouveau Monde » ne constitue par à ce jour une caution, car ce sont les marques plus commerciales qui d'une certaine manière la cautionnent en permettant de la promouvoir, de la « vendre » : c'est le cas de marques comme Michelin, ASM Clermont-Auvergne (l'Association Sportive Montferrandaise Clermont-Auvergne, équipe de rugby bénéficiant d'une très forte notoriété, championne de France en 2010)...
Marque source	Les produits sont autonomes. Elle s'impose plus discrètement et irrigue de ses valeurs les marques-produits, ces dernières exprimant leur individualité auprès de leurs cibles. ⇒ La fonction attribuée par les promoteurs à la marque « Nouveau Monde » est plus proche de cette approche, donnant lieu à un <i>co-branding</i> (co-marquage) particulier. Son objet est plus de rassurer.

Source : adapté de Lewi et Lacoëuilhe (2007)

Interroger plus avant la constitution de cette marque source comme une activité stratégique suppose de se doter d'une grille d'analyse adaptée. Inspirée de Whittington (2006), l'analyse se fonde sur la distinction entre trois catégories clés que sont la pratique, les pratiques, les praticiens :

- la pratique, dans sa singularité, renvoie à l'activité, à l'action accomplie à travers un flux continu d'expériences et d'événements vécus par les acteurs. Elle se déploie à différents niveaux (individuels, institutionnels) et ce sont précisément ces connexions entre ce qui se passe dans la société (niveau institutionnel) et ce que font les personnes (niveau individuel) qui méritent l'attention (Sztompka, 1991). Concrètement, il s'agit donc de comprendre comment ce concept de marque régionale peut être opérationnalisé à ces différents niveaux ;
- quant aux pratiques, dans leur pluralité, elles recouvrent l'ensemble des outils, savoir-faire et ressources (cognitives, procédurales, discursives ou comportementales) qui concourent à l'activité stratégique ;
- enfin, évoquer les praticiens permet d'incarner le « faire stratégique ». Dans le cas considéré, ils sont assez nombreux à contribuer à la fabrique de la marque Auvergne. Même si l'annonce de septembre 2010 revient au président du conseil régional, il s'agit d'une entreprise collective qui associe acteurs publics et privés.

Envisager la création d'une marque comme pratique stratégique contribue donc à replacer les acteurs au cœur même du phénomène. C'est certes une façon de remettre l'humain dans la recherche en stratégie comme le suggèrent Seidl *et al.* (2006) mais c'est surtout une façon d'analyser la production d'une marque comme une action collective.

1.2. La fabrique de marque comme processus social

Adopter une perspective de ce type en termes de processus social, c'est supposer que la fabrique d'une marque peut être analysée dans les mêmes termes et avec les mêmes outils méthodologiques que tout autre domaine d'activité, qu'elle mobilise des acteurs sociaux, appelés à coopérer, selon certaines procédures conventionnelles, au sein de réseaux.

À rebours de vues longtemps dominantes qui rangeaient le territoire parmi les universaux de gestion, cette approche coïncide avec l'idée de plus en plus affirmée que le territoire réel est un construit social (Raulet-Croset, 2008), qu'il n'est pas simplement institué ou prescrit mais qu'il est surtout ce qu'en font les acteurs qui l'investissent (Abdelmalki, 1996). Le territoire en tant que patrimoine est appréhendé comme une ressource (Pecqueur, 2002; Peyrache-Gadeau, 2004; Landel, 2006; François *et al.*, 2006) qui prend son sens dans les synergies qui se créent. Le concevoir comme une construction sociale implique de dépasser le clivage public/privé pour accepter une logique mixte.

Par conséquent, il est essentiel de considérer l'action de tous ceux qui concourent à façonner cet espace. De récentes recherches (Tarnovskaya, Elg et Burt, 2008; Merrillees, Miller et Herington, 2012) conduites sur les marques ville renforcent cette perspective : elles soulignent la nécessité d'adopter une approche centrée sur les relations développées entre les parties prenantes et de ne pas seulement mobiliser des modèles classiques comme clé de lecture de la stratégie déployée par les collectivités.

Cette interprétation de la fabrique de marque comme processus social est également nourrie de toute la tradition de recherches interactionnistes sur les organisations dont Blumer (1969) énonce les quatre conceptions centrales³ :

- les gens, individuellement et collectivement, se disposent à agir sur la base des significations des objets que comprend leur monde ;
- leur association prend nécessairement la forme d'un processus dans lequel ils s'adressent mutuellement des indications et les interprètent ;
- les actes sociaux, qu'ils soient individuels ou collectifs, sont construits selon un processus dans lequel les acteurs notent, interprètent et évaluent les situations auxquelles ils font face ;
- les relations et enchaînements complexes d'actes dont sont faits les organisations, les institutions, la division du travail et les réseaux d'interdépendance sont choses mouvantes et non statiques.

H.S. Becker (1982) a développé une analyse de ce type sur les mondes de l'art. La notion de monde y est définie comme un réseau d'acteurs coopérant dans l'accomplissement d'actions spécifiques. L'expression, à la fois plus vague et plus étendue que celle d'organisation ou même de réseau, renvoie à la plasticité des formes d'action collective et évoque leur forte perméabilité au changement. S'inspirant de cette approche, des mondes

³ Repris par P.M. Menger dans la préface à l'édition française de l'ouvrage de H.S. Becker, *Les mondes de l'art*, Flammarion, 2010, p. 7.

de la marque Région Auvergne ont été identifiés, en cherchant à comprendre qui agit avec qui, pour produire quoi, selon quel degré de régularité, sur la base de quelles conventions et dans quel cadre plus ou moins coordonné et contraignant.

Approchée ainsi, la constitution de la marque « Auvergne Nouveau Monde » se caractérise par l'intervention d'une grande diversité de parties prenantes : le conseil régional, le comité régional du tourisme, les entreprises locales, qu'il s'agisse d'entreprises anciennes comme Michelin, pleinement identifiées au territoire dont elles sont d'ailleurs un symbole ou d'entreprises plus récemment implantées. Cette diversité n'est pas vraiment surprenante si l'on considère que la marque est autant une composante des différentes politiques mises en œuvre sur le territoire (politique d'accueil, politique du tourisme ou d'aménagement) qu'une politique en elle-même (politique de marque). Elle est ainsi susceptible de diffuser et d'innover les différentes politiques territorialisées. Encore faut-il, pour que l'action collective s'accomplisse, que les différents protagonistes trouvent à s'accorder. Tous agissent sur la base de conventions communes (notamment le code de marque formalisé), d'habitudes de travail et aussi d'intérêts communs, comme le montrent l'analyse des interactions, des comportements des acteurs et la généalogie de leur intervention dans le dispositif.

2. Le cas de la fabrique de la marque « Auvergne Nouveau Monde »

Contrairement à ce qui peut se passer dans d'autres régions, la constitution d'une marque Région en Auvergne ne s'explique pas par la prééminence d'un acteur qui aurait imposé son empreinte ou son leadership. L'émergence en a été à la fois plus chaotique et plus diffuse. Même si le pilotage de la démarche a été assuré par le comité régional du tourisme avant qu'une association prenne le relais, les instigateurs de la marque « Auvergne, Nouveau Monde » jouent essentiellement un rôle d'impulsion et de concertation. L'initiative est en fait soutenue plus largement et activée par une pluralité d'acteurs qui progressivement se greffent sur la démarche.

Cette conjonction des efforts des différents acteurs n'allait pas de soi, d'autant que les différentes parties prenantes ont *a priori* des intérêts divers et peu convergents. De surcroît, la démarche risquait d'être brouillée par la mémoire d'échecs antérieurs (comme les campagnes publicitaires dans le métro parisien jugées peu convaincantes) ou d'autres initiatives potentiellement concurrentes (en particulier les démarches entreprises par les pays ou les départements, à l'instar du Cantal et de sa « Marque rouge »). Pour comprendre comment s'est constituée cette entreprise collective, il est important de revenir sur la genèse, matérielle et cognitive, qui a rendu possible l'édification de la marque « Auvergne Nouveau Monde ».

2.1. La constitution de la marque : généalogie d'une pratique

Une analyse généalogique des pratiques qui se sont progressivement constituées et sédimentées permet de mieux comprendre la logique de constitution de la marque « Auvergne, Nouveau Monde ». Les traits les plus saillants concernent :

- l'hétérogénéité de la composition de la marque ;
- le caractère discontinu du processus ;

- la mise en place de coopérations qui vont permettre d'inscrire la marque dans des pratiques concrètes ;
- un travail de sélection et d'étiquetage qui fournit la base conventionnelle sur laquelle vont s'accorder les parties prenantes.

Une marque composite et hétérogène

Incontestablement, la marque « Auvergne, Nouveau Monde » correspond aux caractéristiques généralement admises pour désigner une marque comme tout nom, terme, symbole, design ou tout autre caractéristique qui permet d'identifier les produits et services d'un vendeur comme distincts de ceux des autres et qui permet d'identifier un objet, une famille d'objets ou tous les objets du vendeur (le vendeur étant ici le territoire). Néanmoins, pour une marque région, la difficulté est d'identifier le ou les produits qui la constituent.

Si l'Auvergne est spontanément associée aux grands espaces naturels préservés, au thermalisme, aux fromages, aux eaux de source, et donc à des marchés clairement identifiés, il est moins perceptible de repérer les marchés ciblés par la marque collective « Auvergne Nouveau Monde ». Les concepteurs de la marque semblent d'ailleurs avoir éludé la question de l'identification des produits spécifiques du Nouveau Monde. Certes des cibles externes ont bien été dégagées mais elles restent très générales et identiques à celles de toute région. Sont ainsi cités les porteurs de projets et investisseurs, les touristes, les actifs, les chercheurs et les étudiants. Le positionnement choisi interroge, car il semble très décalé par rapport à l'image perçue mais en même temps se révèle peu différenciant.

Aussi peut-on s'interroger sur l'intérêt commercial de cette marque qui semble davantage destinée à conforter les acteurs dans une image valorisante de leur territoire qu'à contribuer à construire une stratégie commerciale offensive. « Auvergne Nouveau Monde » peut difficilement tenir sa fonction d'enrichissement du produit puisque ce sont plutôt les produits qui contribuent à donner vie à la marque et ainsi à repositionner l'Auvergne. La fonction de la marque se trouve de fait inversée. Elle est conçue comme un réceptacle alimenté par des objets hétérogènes (produits, services, sites, événements, prestations) émanant d'acteurs très divers (économiques, sociaux, culturels, institutionnels, associatifs). De surcroît, la fonction transactionnelle, à forte dimension commerciale, traditionnellement attribuée à la marque est peu présente. En revanche, se dégage nettement du discours des personnes interrogées une fonction d'intégration collaborative qui consiste à faire se rencontrer les acteurs d'un territoire et à les amener à partager un même projet. La marque est instituée comme outil de dialogue. Ce caractère composite de la marque « Auvergne, Nouveau Monde » coïncide avec un processus de constitution également très hétérogène.

Un processus discontinu

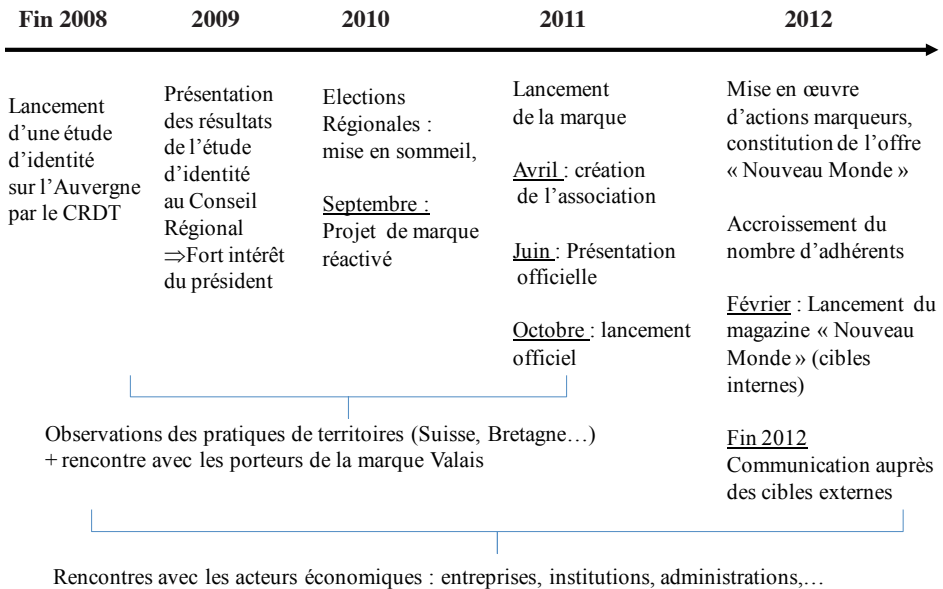
Loin de s'inscrire dans un processus continu d'institutionnalisation et de diffusion, la constitution de la marque « Auvergne Nouveau Monde » s'opère dans un mouvement discontinu. La chronologie s'organise en plusieurs étapes, même s'il est difficile de repérer un épisode stratégique majeur :

- l'initiative revient en 2008 au comité régional du tourisme (CRDT) sur la base d'une étude préparatoire des forces et faiblesses de l'identité de l'Auvergne. L'enquête effectuée auprès d'un large échantillon (1300 Auvergnats, 800 personnes ayant visité l'Auvergne, experts divers...) vise à identifier les valeurs authentiques associées à la Région. Les

résultats, ensuite présentés aux élus du conseil régional, sont jugés intéressants sans déboucher toutefois sur une décision ;

- la reprise en main par le politique se fait après l'élection régionale de 2010, avec le lancement officiel d'un projet de marque ;
- vient ensuite la mobilisation d'acteurs clés et la création d'une association porteuse dont la cheville ouvrière est le directeur du CRDT, ce qui permet d'assurer la continuité de la démarche.

Schéma 1 : La généalogie de la fabrique de la marque « Auvergne Nouveau Monde »



Comme le met en évidence la généalogie de la marque (schéma 1), celle-ci ne respecte pas les séquences traditionnellement relevées lors de la création d'une marque commerciale. Les discours des acteurs n'ont pas permis d'identifier de période clairement dédiée à la définition du contenu de la marque, à la recherche du positionnement. De façon assez surprenante, aucun test de marque n'a été réalisé, de même qu'aucune analyse des marques sectorielles existantes n'a vraiment été conduite préalablement. De même, la communication sur la marque n'est dans un premier temps assurée que sur les cibles internes ; celle sur les cibles externes ne devrait intervenir qu'à partir de la fin d'année 2012. La stratégie émerge chemin faisant.

Ce qui est marquant dans ce processus, c'est l'articulation de différentes temporalités :

- Celle du politique jalonnée par les échéances électorales : la marque Auvergne Nouveau Monde n'est certes pas exempte de considérations politiques. Elle est incontestablement portée par une volonté politique, qui sans être le facteur déclenchant a servi de catalyseur. En raison du calendrier électoral, le projet initial a été mis en sommeil : « *moi je ne peux pas lancer une marque à 4 mois des élections, ce ne serait pas sérieux, on n'a pas le temps de le faire et puis ce serait mal vu* » (propos attribué au président de la région et rapporté par un des interviewés).

Dans son projet politique, le futur président de région met pourtant en avant son ambition de construire une nouvelle Auvergne. Après les élections, le projet est repris, donnant naissance en 2010 à la marque « Auvergne Nouveau Monde » officiellement lancée en juin 2011. Un des interviewés souligne l'ambiguïté « *je résumerai la démarche, en disant que la démarche n'est absolument pas politique, elle a été portée par le politique, elle a un objectif politique [...] les objectifs sont politiques ; la stratégie, elle, est technique* ».

- Un autre temps est celui de l'expertise avec la mise au point d'études préparatoires, un benchmarking avec d'autres régions en France et à l'étranger : ce temps est plutôt cumulatif et il correspond à la professionnalisation des acteurs chargés de l'ingénierie. La marque Valais a servi de référence. Les porteurs du projet auvergnat se sont appuyés sur cette expérience et s'en sont fortement inspirés, car ils ne disposaient que de peu de connaissances sur la façon de conduire un projet de marque territoire. Leurs rencontres avec les représentants de la marque Valais, qui ont été des personnes ressources, ont permis de dégager les grandes étapes de la mise en œuvre d'une marque territoriale, les écueils associés à chacune d'elles et d'identifier des pratiques répliquables. D'une certaine façon, pour les instigateurs de la démarche autour du CRDT, la démarche est habilitante et leur confère au fil du temps une expertise légitime. Le lancement en 2008 du réseau Nattitude par le CRDT a permis d'acquérir un certain savoir faire en matière de procédure d'adhésion mobilisable pour « Auvergne Nouveau Monde ». Pour le chef de produit Nattitude, il s'agit, en effet, d'une véritable marque de produits. Dans un premier temps, les promoteurs de la démarche ont fait appel à des agences spécialisées qu'ils considèrent comme des partenaires mais jugeant leurs approches trop formatées, ils ont préféré ensuite concevoir en interne une démarche plus adaptée. Enfin, il y a le temps nécessaire à l'appropriation de la démarche par les acteurs dont dépend le succès d'un tel projet. C'est dans cette perspective que le politique s'est discrètement effacé, se cantonnant à un rôle d'accompagnement et au profit d'une gouvernance élargie. La démarche est caractérisée par la volonté d'impliquer tous les acteurs dans des groupes de travail afin d'obtenir un consensus.

La marque « Auvergne Nouveau Monde » est ainsi portée par la création d'une association dotée par le conseil régional d'un budget de 600 000 euros. Tous les acteurs institutionnels et économiques y sont représentés. Cette pratique de la consultation et du consensus, d'ailleurs assez caractéristique du fonctionnement des territoires, exige certes un certain délai. Les acteurs interrogés considèrent qu'ils ont déployé beaucoup de temps et d'énergie pour faire de la pédagogie et argumenter sur le choix de la marque « Auvergne Nouveau Monde ». La marque permet néanmoins de formaliser progressivement une intention stratégique commune qu'exprime l'un des interviewés : « *Notre image de marque n'est pas une fatalité, nous pouvons mieux la maîtriser, mieux la construire* ». C'est sur cette échelle de temps élargie que prend forme l'élaboration de stratégies et la mise en place d'actions marketing. La démarche marketing, et de fait la marque, ne peuvent pas être imposées car aucun acteur n'a compétence et autorité pour concevoir et faire appliquer un plan marketing de marque comme dans une entreprise.

La mise en œuvre d'un tel projet suppose donc du temps même si elle est aussi contrainte par les échéances politiques. La difficulté, autant que la nécessité, d'articuler ces temporalités peuvent expliquer le caractère discontinu de la démarche. En définitive, la constitution de la marque Région résulte d'une double intention : une intention politique qui soutient l'intention stratégique mais ne la recouvre pas entièrement et dont elle est

en partie disjointe. C'est précisément à l'interstice que vont s'insinuer les autres acteurs pour faire prévaloir leurs vues.

Des réseaux de coopération

La démarche associe divers protagonistes, en particulier les acteurs socio-économiques de la région qui de cette manière vont faire irruption sur la scène politique. La marque Région peut alors être considérée comme une forme de « bien commun territorialisé » (Lascoumes et Bourhis, 1998). Cette convergence résulte à la fois d'une certaine complémentarité entre les acteurs et d'une coopération active. En mars 2012, l'association compte 180 membres et le conseil d'administration a été élargi pour mieux tenir compte de la représentativité des différents secteurs et composantes géographiques.

Une certaine division du travail s'instaure entre ces différents acteurs qui contribuent à la marque Région : c'est au conseil régional que revient l'impulsion politique ; quant à l'ingénierie, elle est prise en charge par le CRDT puis par l'association avec le renfort de consultants et d'agences spécialisées ; enfin, les entreprises relaient, soutiennent et diffusent la marque Région.

À l'image de ce que décrit Becker pour « les mondes de l'art », des chaînes de coopération se créent entre ces acteurs qui interviennent pourtant avec des logiques et des visées différentes. Pour les promoteurs de la marque, il est aujourd'hui difficile de convaincre les territoires (communes, départements, pays) d'adhérer au projet. Aussi leur priorité est-elle d'obtenir un mouvement massif d'autres acteurs. Le pari est que les territoires, pour ne pas risquer d'être exclus, rejoindront l'association.

Les activités coopératives s'organisent, depuis les plus routinières, formalisées et récurrentes (conformité au code marque, groupes de travail), jusqu'aux plus instables et rapidement changeantes (dans les innovations mises au point pour rallier de nouvelles recrues au projet).

Ces coopérations plus ou moins routinières n'excluent ni la concurrence ni parfois le conflit. Cependant, si la coopération est au cœur du processus, c'est que les divers acteurs y ont au moins un intérêt et un but commun, à travers l'enjeu d'attractivité du territoire régional : « *Les entreprises ont compris tout l'intérêt qu'elles ont à utiliser cette marque* », « *l'identité auvergnate forte renforce leur pouvoir de conviction* », « *le Crédit Mutuel va créer une carte Auvergne Nouveau Monde* », de même « *la manufacture Michelin peut envisager d'associer la marque région à des produits innovants* ». Ainsi dans ces chaînes de coopération se nouent aussi des interdépendances : dans le cas évoqué précédemment de Michelin, l'entreprise tire parti de la marque Auvergne tandis que les promoteurs de la marque trouvent à renforcer la lisibilité de la nouvelle marque et l'impact de leur stratégie. Cette coopération forte peut constituer à terme une base solide à la réflexion sur l'architecture des marques (encadré 1), une étape nécessaire à la constitution d'une véritable stratégie de marque. La convergence d'intérêts de l'ensemble des acteurs (acteurs institutionnels, entreprises) s'exprime aussi dans une rhétorique, des argumentaires et un discours communs, comme le révèle l'analyse des entretiens.

Pratiques de sélection et d'étiquetage

La fabrication d'une marque Région s'opère également à travers ce que Becker décrit comme des procédés de sélection et d'étiquetage.

Les acteurs soulignent ainsi la nécessité de sélectionner les produits, services et projets

en fonction de leur capacité à véhiculer les valeurs de la marque. Parmi les valeurs que porte l'Auvergne, cinq valeurs mères ont été dégagées lors du diagnostic, « *l'idéalisme, la naturalité, le partage, l'exigence et la créativité* ». Si l'une d'entre elles, la naturalité, est spontanément associée à l'Auvergne (résultats de l'étude identitaire conduite en 2009), les autres ont été choisies pour éviter toute confusion avec une marque institutionnelle, pour qu'elles puissent être aisément partagées par l'ensemble des acteurs et couvrir potentiellement tous les secteurs. Ces valeurs sont la promesse du Nouveau Monde. Il s'agit désormais de donner de la consistance à cette promesse en construisant une offre.

Cette façon de procéder n'est pas celle que l'on adopte classiquement. Ce sont les habitants eux-mêmes qui au cours de l'année 2012 vont être sollicités et amenés à définir le contenu de la marque. Ils vont apporter la matière, en définissant le Nouveau Monde. Celle-ci servira de base à une communication démonstrative destinée aux cibles internes mais aussi, à partir de la fin d'année 2012, externes (investisseurs, touristes...). Cette nouvelle phase, pilotée par l'association, consiste à rassembler des récits (« notre nouveau monde c'est... ») de pratiques innovantes émanant d'associations, d'entreprises, de territoires, d'écoles, de tous ceux qui par leurs activités professionnelles, associatives construisent le Nouveau Monde. L'objet premier de la marque est de fédérer les acteurs internes, de contribuer à lutter contre le sentiment d'infériorité des Auvergnats, de les amener à valoriser leur territoire. Dans un premier temps, l'objet n'est donc pas commercial mais vise à créer une nouvelle dynamique de territoire et s'inscrit dans une démarche à forte dimension relationnelle.

Outre les produits, services et projets, la sélection concerne aussi les participants à la démarche. Contrairement au choix opéré dans d'autres régions, le processus de constitution de la marque exclut toute participation civique, au motif de ne pas politiser une démarche essentiellement technique. De même, lors des premières rencontres, les territoires (en fait les 22 pays d'Auvergne) n'avaient pas été invités car « *on ne pouvait pas commencer une assemblée en mettant en évidence des contradictions car certains territoires, pays, disposent d'une marque* ». De leur côté, les départements, les pays et les villes sont souvent réticents à abandonner leur slogan pour adhérer à une démarche où ils craignent de perdre leur identité singulière. Parmi les acteurs institutionnels, le ralliement n'est donc pas unanime. Cela confirme assez que les réseaux de coopération qui se sont noués et le consensus qui s'est opéré ne doivent rien à une quelconque spontanéité.

Les mécanismes d'ajustement qui fondent l'entreprise collective d'une marque Région prennent forme à travers une série d'accords et de conventions, en particulier le code de marque qui a été institué et qui sert de discipline commune. Des arrangements se dégagent à l'image de celui trouvé au début de l'année 2012 autour de « Cantal Industries Nouveau Monde » entre l'association Auvergne Nouveau Monde et la section de la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Aurillac en charge de la valorisation de l'industrie. Cette dernière souhaitait faire reconnaître l'excellence des entreprises du bassin aurillacois dans le Cantal sans abandonner la marque Cantal mais en se rattachant à la marque Nouveau Monde.

Ces dispositifs sont encore assez mal stabilisés. Ils sont d'ailleurs appelés à se transformer et à s'améliorer à mesure des incertitudes et problèmes concrets rencontrés. Aujourd'hui, quelques mois après le lancement de la marque « Auvergne Nouveau Monde », le processus de constitution est loin d'être achevé. La portée de la démarche se trouve affaiblie par un risque congénital lié à la coexistence de plusieurs signatures : « *Une région juste et grande* » comme signature institutionnelle du conseil régional,

« *l'effet volcan* » encore utilisé par la région et le CRDT pour communiquer et promouvoir les offres du territoire ou encore, « *Bravo l'Auvergne* », une marque collective destinée essentiellement à des produits agroalimentaires. L'espoir des promoteurs est de pouvoir les aligner progressivement : « *Toutes ces signatures sont vouées à disparaître dans deux ou trois ans à condition que la marque « Auvergne Nouveau Monde » se soit imposée et prenne le relais.* », ce qui suppose tout un travail conventionnel et le ralliement de nouveaux acteurs qu'il faudrait intéresser à la démarche.

En définitive, l'Auvergne se caractérise par de nombreux éléments de marquage (encadré 1), signes officiels de qualité ou autres mentions valorisantes qui n'ont pas été intégrés à la démarche car ils ne portent pas suffisamment les valeurs du Nouveau Monde et ne soutiennent pas assez la promesse de rupture. Cette marque coexistera avec les grandes marques commerciales, l'idée est de décliner et donner du corps à l'expression de « Nouveau Monde », la déclinaison en sous-groupes homogènes n'est à l'heure actuelle pas envisagée. Il apparaît que la pratique de fabrication d'une marque repose, dans le cas considéré, sur un processus discontinu et des dispositifs encore mal stabilisés. Quant aux acteurs dont les logiques sont composites et qui s'inscrivent dans des temporalités différentes, leur rapprochement s'avère délicat. L'accomplissement de la démarche collective repose en fait sur la capacité à faire émerger un intérêt commun à partir d'une même vision du territoire et du constat partagé de son déficit d'attractivité.

**Encadré 1 : Les marques du territoire Auvergne :
des marques concourantes ou concurrentes ?**

La multiplicité des marques (institutionnelles, commerciales) que porte un territoire pose la délicate question de leur architecture, un élément qui fait l'objet d'une attention particulière pour les entreprises (Petromilli, Morrison et Million, 2002 ; Kapferer, 1998) mais non abordé dans le cadre des stratégies de territoire. La notion d'architecture renvoie à une démarche en trois grandes étapes :

- l'identification des opportunités de marché par une meilleure compréhension des attentes des consommateurs ;
- le repérage des marques qui peuvent être porteuses de création de valeur et la nature des liens existant entre les marques d'un même portefeuille ;
- la conception d'une stratégie de marques cohérente avec les objectifs de l'entreprise.

Comme le soulignent de nombreux spécialistes, l'architecture de marques est le reflet de la stratégie de l'entreprise mais aussi le révélateur de contradictions. Du fait de la multiplicité des intervenants sur un territoire, de leur statut et de la variété des marques et éléments de marquage qu'ils portent, la définition d'une architecture de marque⁴ à l'échelle du territoire apparaît comme très délicate, mais pourtant

⁴ L'architecture de marque comporte trois composantes structurelles : la structure organique définit le nombre de niveaux de marques nécessaires à la couverture du marché, la structure identitaire renvoie, elle, à la fonction assignée à chaque niveau et la structure d'échange est relative aux interrelations entre les différents niveaux (Lewi, Lacoëuilhe, 2007).

nécessaire pour donner plus de force à la communication collective. Dans le cas étudié, la réalisation de diagnostics et la mise en place par le conseil régional de « manufactures » chargées de travailler sur la prospective s'inscrit dans la volonté d'identifier des opportunités de marché. En revanche, l'audit des marques présentes sur le territoire, pourtant fort utile, n'a pas été réalisé ce qui conduit à l'impossibilité d'imaginer une stratégie de marque. Kapferer (2000) met en avant la difficulté à articuler les différents « étages » de marques ; celle-ci est particulièrement prégnante à l'échelle d'un territoire. Il développe des arguments en faveur de la création d'une « méga-marque », un rôle que pourrait endosser la marque région.

Certaines richesses de l'Auvergne font l'objet de marquages particuliers permettant de singulariser l'offre du territoire et de la valoriser. Le tourisme, l'agriculture et l'agroalimentaire constituent des ressources majeures pour la région et bénéficient de ces marquages.

Le tourisme représente une force économique importante de la région, contribuant pour plus de 10 % à la richesse créée, il progresse d'année en année. Il est associé aux sites naturels et aux sites classés, ainsi qu'aux stations thermales. L'Auvergne communique autour de deux parcs naturels régionaux : le parc Livradois-Foréz et le plus grand parc naturel européen, le parc des volcans d'Auvergne (« Parc naturel régional » est une marque collective du ministère en charge de l'Environnement). La promesse faite aux touristes est désormais celle d'un « territoire qui régénère le corps et l'esprit ». La création du label Nattitude (nature attitude) par le CRDT en 2008 vise à promouvoir développer un réseau d'hébergements originaux, aux ambiances soignées, éco-responsables, avec des aménagements de haute technologie et propices au ressourcement. Cette initiative contribue à repositionner l'offre touristique et constitue un ancrage non négligeable du développement d'une marque territoriale plus globale destinée à repositionner le territoire et ce d'autant plus que le CRDT a eu au départ en charge le déploiement de la marque « Auvergne Nouveau Monde ».

Les activités agricoles et agroalimentaires sont un autre axe important de l'activité économique de la région, elles contribuent, à elles deux, pour près de 13,5 % au PIB régional. 20 % de la production agricole et agroalimentaire en Auvergne est labellisée, soit deux fois plus que la moyenne nationale. Elle produit 30 % des AOP⁵ fromagères de l'hexagone avec ses Bleu d'Auvergne, Cantal, Fourme d'Ambert, Saint-Nectaire, Salers. Les lentilles vertes du Puy, le vignoble de Saint Pourcain et celui de côtes d'Auvergne bénéficient aussi d'AOP. Les labels rouges valorisent eux les viandes, salaisons, farine de froment et pain artisanal. Les labels AB⁶ et VDQS⁷, les mentions valorisantes « montagne », « produits de la ferme », « fermier » sont eux aussi bien présents. La marque « Bravo l'Auvergne » destinée à promouvoir les entreprises agroalimentaires auvergnates constitue un élément de marquage supplémentaire créé de manière collective par l'Union Régionale des Industries Agroalimentaires d'Auvergne, la Fédération du Commerce et de la Distribution Auvergne et le Conseil Régional. Cependant, pour les personnes en charge du déploiement de la marque

⁵ AOP : Appellation d'Origine Protégée.

⁶ AB : Agriculture Biologique.

⁷ VDQS : Vin De Qualité Supérieure.

« Auvergne Nouveau Monde », ces labels agricoles ne constituent pas le nouveau monde, ils sont associés à une vision trop traditionnelle de l’Auvergne et apparaissent comme incohérents avec le repositionnement souhaité. Ils sont certes des atouts, mais ne seront probablement pas intégrés dans la communication « Nouveau Monde », même s’ils peuvent être porteurs de pratiques valorisables telles que les systèmes productifs favorisant la biodiversité. « Bravo l’Auvergne » semble faire double emploi avec les autres labels et mentions valorisantes sans contribuer à un positionnement plus global de l’Auvergne. Par ailleurs, le conseil régional ne peut pas se permettre de soutenir dans la durée deux associations dédiées à la promotion d’une marque territoriale. Ces quelques exemples illustrent toute la difficulté à faire coexister des marques dont le rapport au territoire est fort et la nécessité de conduire une réflexion cohérente sur l’architecture de marques.

2.2. Un modèle en trois dimensions

Approchée à travers le cas de l’Auvergne, la marque Région peut être analysée diversement, d’abord à travers ses fonctionnalités, comme instrument de gestion du territoire ; également au plan symbolique, comme support d’image et vecteur identitaire. À ces deux interprétations qui dominent dans la littérature, l’approche focalisée ici sur la « stratégie comme pratique », invite à en adjoindre une troisième fondée sur l’idée d’une créativité de l’agir.

Une interprétation fonctionnelle : la marque comme instrument de gestion du territoire

Dans une première approche, la constitution d’une marque Région pour l’Auvergne peut être interprétée à travers l’objectif pour cette région de se doter d’une ressource intangible valorisable, permettant de créer une différenciation par rapport à d’autres territoires concurrents. La politique de marque participe alors pleinement de la gestion du territoire, de son attractivité et de sa performance. Elle vise à préserver et développer les compétences distinctives de ce bien commun qu’est le territoire régional (Assens, 2010). Dans cette conception, les décideurs publics sont amenés à jouer un rôle important mais c’est aussi autour de la marque que s’organisent les jeux de coopération ou d’autres formes d’action collective visant à faire face aux menaces communes, à la perte d’attractivité du territoire ou à d’éventuelles situations de crises.

Pour intéressante qu’elle soit, cette lecture reste limitée dans la mesure où elle ne rend pas vraiment compte du caractère discontinu de la démarche ni de phénomènes qui peuvent émerger au cours même du processus. Elle suppose également une formalisation claire de la démarche et de ses objectifs. Or dans le cas de la Marque Auvergne, les possibilités laissées aux acteurs sont délibérément très ouvertes puisque précisément la marque doit libérer l’innovation :

Alors je vous dis pourquoi nouvelle Auvergne. J’ai entendu un jour un reportage sur France Culture, de la ministre de la communication de la Nouvelle-Zélande. Elle disait quand on a « nouveau » dans son nom on est obligé d’être innovant. Le monde entier vous regarde sur votre capacité d’innover à tout point de vue [...]. Quand on a « nouveau » dans son nom, c’est porteur mais ça nous impose, et ça nous oblige à des

choses intéressantes. Et donc j'ai trouvé que c'était quelque chose d'intéressant avec l'Auvergne qui est au cœur de la France, le territoire le plus vieux du point de vue géologique. [...] Et finalement on a pris « Nouveau Monde », et là on s'est plus inspiré les effets de la crise. [...]... Et je suis tombé un jour sur un « Courrier international » qui avait fait un numéro spécial intitulé « crise mode d'emploi ». C'était : « crise, un mode d'emploi pour mieux vivre ». Et puis dans les articles il y avait bien une réflexion de Nouveau Monde, et de ce qui commençait à se faire savoir comme raisons et excès de la crise, avec la nécessité de revenir à des valeurs d'humanisme de façon générale sans rentrer dans des débats politiques. [...] Et on s'est dit « bien bon sang, s'il y a un territoire en France qui est susceptible de porter ces valeurs c'est bien l'Auvergne, c'est bien nous », et de préempter le fait que l'Auvergne puisse communiquer sur des valeurs qui sont les siennes, et qui sont celles que plein de gens sont en train de mettre en avant, des valeurs de « ce monde d'après » pour reprendre des termes du journal, et bien c'est l'Auvergne.

En réalité, ce récit cadre assez mal avec l'idée d'une démarche rationnelle, servie par un examen *a priori* de la stratégie de marque. La constitution de la marque va plutôt se faire au gré d'opportunités successives. La démarche n'est pas clairement structurée et arrêtée. Tout juste est-il prévu après un temps d'appropriation interne, une stratégie plus offensive vers des cibles telles que les cadres à potentiels à recruter, les investisseurs à convaincre, les curistes et les touristes à attirer. *In fine*, les objectifs sont bien de repositionner l'image de l'Auvergne et de rendre visible les performances et les potentialités de ce territoire.

Une interprétation normative : la marque comme vecteur de normes et de valeurs communes

Le phénomène de marque régionale peut également être appréhendé dans une dimension plus symbolique, à travers ses visées normatives. Il est alors envisagé comme un processus contribuant à stimuler une identité régionale et à conforter un sentiment communautaire. L'objectif qui en découle résulte d'un effort de construction d'un sentiment collectif de fierté du territoire, de son passé, particulièrement dans des contextes post-industriels de reconversion (Meyronin, Valla, 2006). En dépit des relents régionalistes qui lui sont attachés et d'une conception parfois muséale ou passéiste du territoire, cette interprétation a l'intérêt de souligner comment la marque région peut contribuer non seulement à faire connaître ladite région mais aussi (et surtout) à soutenir la cohésion territoriale et à fonder la légitimité de l'action (politique).

La limite de ce type de lecture est qu'elle procède d'une vue rétrospective du territoire. Elle tend aussi à privilégier la conformité des acteurs (voire le conformisme) à des valeurs collectivement admises, à des normes partagées et à des routines communément en usage. C'est une vision finalement assez réductrice dans la mesure où elle sous-estime la capacité d'innovation des acteurs autant que leur capacité d'apprentissage. Or le cas étudié de la fabrique de la marque « Auvergne Nouveau Monde » suggère précisément tout le contraire.

Cette approche normative demande donc à être complétée par une perspective qui rende mieux compte des transformations des comportements et des perceptions des acteurs. D'une certaine façon, le courant de la servuction offre un début de réponse. Il insiste sur la coproduction de services, soulignant le rôle majeur joué par les habitants/usagers dans la construction du sens et de l'image du territoire. Cependant, dans le cas de la marque Auvergne, ce ne sont pas les citoyens qui interviennent directement comme co-producteurs de la marque mais d'autres protagonistes du monde associatif ou socio-professionnel.

La capacité de ces acteurs mobilisés pour saisir des opportunités, s'ajuster et inventer chemin faisant des solutions invite à une approche plus pragmatique, valorisant davantage cet agir collectif et créatif.

Une interprétation pragmatique : la marque comme agir collectif et créatif

Le cas de la marque « Auvergne Nouveau monde » illustre assez que le processus de constitution de la marque requiert de la créativité, dans les moyens déployés, les stratégies imaginées et aussi les façons de faire. Dans la mesure où elle souligne ainsi l'intelligence créative des acteurs et débouche sur des modalités innovantes de l'action collective, la marque peut donc aussi être envisagée dans la perspective d'un agir collectif et créatif.

Dans le processus tel qu'il a pu être observé, les acteurs qui rallient la démarche s'affranchissent d'une vision étroitement fonctionnaliste de la marque (qui se limiterait à l'ajustement à des objectifs) ou de la conformité à des valeurs du passé. Ils sont au contraire engagés dans un processus ouvert et résolument tournés vers l'action. Les solutions créatives mises au point à la faveur de la constitution de la marque renouvellent les façons d'agir et les habitudes, comme cette pratique de *co-branding* qui peu à peu se généralise :

Donc on a cherché à faire évoluer notre image là-dessus en se servant des journalistes et des différents médias, et en développant notre média à nous, et des partenaires dans le cadre du co-branding, des partenaires qui partagent les mêmes valeurs parce qu'ils avaient intérêt à le faire. [...] on a très peu d'achat d'espace, on n'a pas acheté de l'espace publicitaire mais on s'est servi d'un fichier clients, pour trouver des partenaires qui avaient intérêt à développer les mêmes valeurs que nous et qui plus est l'image de l'Auvergne. Par exemple, dans le cadre de la marque, on est en train de signer un accord avec une agence, dont le seul objet est de nous trouver des partenaires qui pourraient être intéressés à un moment pour utiliser l'image de l'Auvergne. Bon, j'en prends un que moi j'aimerais bien faire venir, c'est Aigle, qui chaque année fait son catalogue. Il choisit une destination. Dans quelles conditions Aigle est prêt à venir faire son shooting photo en Auvergne, en échange de quoi on paye. On demande combien ça coûte de faire cela, et dans le magasin Aigle, il y aurait le catalogue en disant voilà cela ça a été fait en Auvergne, avec un totem pour dire « voilà passez vos vacances en Auvergne ». Et nous, on s'engagerait dans nos photos qui illustrent le site Internet à ce que les gens soient habillés avec des vêtements de la marque Aigle. Moi je préfère cela parce que je trouve cela plus utile, plus subtil, parce que le message est finalement plus fort, moins agressif. [...] Demain on a rendez-vous à Londres avec les gens de Danone UK parce qu'avec Flybe, nous voulons inaugurer des nouvelles lignes notamment sur Birmingham et Liverpool on leur a proposé de faire la pub de ces lignes sur des bouteilles de Volvic. Ils ont répondu qu'ils étaient d'accord pour ce cobranding à trois. [...] Tout le monde est gagnant. Il faut arriver à engendrer une espèce de solidarité marketing. Les gens ont dit qu'ils en ont marre de subir cette image de marque et ils veulent la co-construire. La co-construction c'est comment tous les gens qui contribuent à l'image de marque, l'AOC Cantal en est un, l'AOC de Saint-Pourçain en est un autre, Michelin en est un, l'Université en est un, tous ceux qui contribuent à leur manière, on leur demande s'ils sont d'accord pour qu'on utilise leur image de marque [...].

Ces pratiques nouvelles, de même qu'une réflexion ouverte sur les expériences d'autres régions françaises ou étrangères, nourrissent la réflexion des acteurs. Le diagnostic identitaire,

en complément des études socio-économiques réalisées, a permis de dégager collectivement un « *positionnement autour de l'Auvergne, une région qui vous fait du bien* » et de conduire une réflexion sur les valeurs associées à la région et celles auxquelles il faudrait l'associer à l'avenir. Le positionnement a été traduit en ce qui s'apparente à une mission générale qui fait office de feuille de route pour l'ensemble des acteurs et met au premier plan la créativité et l'inventivité.

Ces choix trouvent d'ailleurs un début de formalisation dans le cadre des groupes de réflexion appelés « manufactures ». Pilotées par la direction de la prospective du conseil régional, elles s'inscrivent dans la volonté de réfléchir sur le devenir du territoire pour mieux guider les actions du conseil régional. Elles sont le réceptacle d'« *une démarche participative centrée sur l'intelligence collective* » destinée à alimenter la réflexion des élus et à orienter l'action politique de demain autour d'axes prioritaires tels que l'économie sociale et solidaire, le transport etc. Chacune d'entre elles rassemble une quarantaine de participants issus d'horizons divers, désignés comme des « acteurs du changement » et chargés d'imaginer et de « fabriquer » l'Auvergne de demain :

Le terme manufacture marque une volonté, on retrouve des manufactures au sens économique à peu près sur l'ensemble du territoire (manufacture Michelin, il y a aussi des manufactures à Aurillac) l'idée était bien de donner une identité auvergnate, et puis une manufacture c'est un endroit où tous les jours des gens se rendent et produisent ensemble quelque chose. Ça veut au moins dire qu'ici c'est un endroit où il se construit des choses. Avec les manufactures on a bien les termes de révélateur d'idées, d'espace créatif... qui facilite l'émergence d'idées. «...». On ne s'interdit rien, puisque le but est d'être ouvert d'esprit. Le positionnement en tout cas, c'est qu'aujourd'hui il faut penser l'avenir.

Ces manufactures sont ainsi de véritables fabriques de la marque régionale. En permettant cette exploration collective du sens, ces démarches participent à la constitution de la marque. Elles autorisent aussi les participants à entreprendre des actions même s'ils ne sont pas toujours assurés de leur issue :

Il y a des interconnexions qui commencent à se passer, on a par exemple le Crédit Mutuel qui au sein de notre conseil d'administration dit « moi je vais lancer une carte bleue pour tous les titulaires d'un compte en Auvergne, elle va s'appeler, Auvergne Nouveau Monde », et on a travaillé avec eux pour qu'un pourcentage de transactions puisse contribuer à créer un fonds de solidarité, ensuite on verra à quoi il sert, dans la perspective du Nouveau Monde.

Il apparaît en définitive que l'activité de fabrique de marque constitue pour ceux qui y participent une démarche habilitante. Les acteurs orientent, contrôlent, infléchissent et modifient chacun leur ligne d'action à la lumière de ce qu'ils trouvent dans les actions d'autrui. À la faveur de ces interactions qui se créent et des coopérations qui se nouent, la fabrique de marque est aussi un processus formateur y compris pour le politique :

[...] Il y a d'ailleurs deux approches différentes de la marque, du côté américain, la marque s'approprie par la force on voit bien comment Mc Do ou Coca etc. l'ont fait, alors qu'ici, il y a un code de marque on n'est plus dans cette logique-là et c'est à nous de l'utiliser. Pourquoi quelqu'un du Crédit Mutuel me dit : « je vais vous faire gratuitement une carte bleue Auvergne Nouveau Monde ? » C'est parce qu'il croit au projet. Alors je pense qu'il y a quand même une identité auvergnate qui renforce le pouvoir de conviction des différents acteurs. La question étant d'ailleurs [...] : est-ce que les politiques en

particulier les élus du conseil régional vont orienter leurs actions politiques en fonction de la marque? C'est la prochaine étape.

Pour tous ceux qui se sont ralliés à la démarche « Auvergne, nouveau monde », la fabrique de la marque offre un espace ouvert à une réflexion libre et créative des acteurs sur leur pratique. Ce constat confirme la portée des réflexions de Joas (1992) sur l'agir créatif s'efforçant « *de mettre au jour dans tout agir humain une dimension créative qui n'est pas suffisamment prise en compte dans les modèles théoriques de l'action rationnelle et de l'action à visée normative* ».

À contrevent d'un modèle instrumental qui voit dans la marque une façon d'ajuster les moyens à des fins déterminées *a priori* ou d'un modèle normatif qui procède d'une conception patrimoniale de la marque comme motif de fierté, l'approche suggérée par cette observation de terrain suggère de penser la stratégie de marque régionale comme une création collective. Cette perspective ne réduit la marque ni à une affaire de positionnement, ni à un processus de formation identitaire mais rend compte de cette créativité dont font montre les acteurs dans l'action.

Conclusion

Cette étude de cas menée sur la Région Auvergne a une visée essentiellement exploratoire et s'inscrit dans une perspective d'étude de cas élargie sur la base de monographies régionales. Les limites de la démarche tiennent à l'évidence au faible recul dont on dispose pour apprécier la portée de la marque « Auvergne, Nouveau Monde » et sa pérennité. L'objectif était cependant moins d'évaluer *a posteriori* les effets d'une politique de marque que d'observer une stratégie de marque en train de se faire et de comprendre le phénomène marque région en train d'émerger.

Les résultats de la recherche confirment certains partis pris et suggèrent aussi des pistes à approfondir et de nouvelles idées à tester.

L'analyse confirme d'abord assez la pertinence du niveau régional comme niveau d'étude des politiques de marketing territorial. S'affirmant de plus en plus comme espace stratégique, la région est appelée à devenir le lieu de création et de déploiement d'un marketing innovant et de nouvelles politiques de marque.

Une autre confirmation tient à l'orientation récente du marketing vers une approche relationnelle (*versus* transactionnelle). L'étude de cas illustre combien le marketing territorial est essentiellement un marketing relationnel, du fait de la multitude d'intervenants (les collectivités territoriales, les agences de développement, les comités et agences du tourisme, les entreprises, les citoyens...), des objectifs (multiples parfois contradictoires), de l'absence de hiérarchie coordinatrice (Barke et Harrop, 1990 cités par Proulx et Tremblay 2006) et des chaînes de coopération qui se mettent en place.

Au plan conceptuel, les analyses plaident pour l'élargissement du « *brand box model* » pourtant validé empiriquement sur des pays, des régions et des villes (Caldwell, Freire, 2004). Aux deux dimensions mises en évidence par Cherneton et Mc.William (1989) (fonctionnalité et représentativité) il est suggéré d'adjoindre une troisième liée à la créativité des acteurs, soulignant ainsi la puissance suggestive de la marque. Ces premiers résultats encouragent donc à étendre l'étude de cas et simultanément à approfondir le modèle de la *brand box* élargi, en le testant sur une sélection d'autres régions dont la cohésion identitaire est diversement affirmée.

Enfin, les résultats de l'observation empirique soulignent l'intérêt d'analyser la constitution de la marque comme un processus dynamique, créatif et formateur plutôt que de se limiter à une approche en définitive assez statique de gestion du capital-marque. Certes, dans le processus concret de constitution de la marque tel qu'on l'observe sur le terrain, il existe maintes entorses à la conformité des stratégies de marques exposées dans les approches les plus communes du marketing stratégique. La démarche locale n'est ainsi pas exempte de critiques et de limites, qu'il s'agisse d'un certain manque de professionnalisme des promoteurs locaux de la marque ou de l'impact limité de leur stratégie commerciale. Ce ne sont pas de ces limites que nous avons souhaité traiter. Ces défauts ne remettent d'ailleurs pas en cause l'intérêt d'une approche pragmatique qui invite à voir les réalités pratiques, même lorsqu'elles ne sont pas conformes aux prescriptions méthodologiques et théoriques (Heinich, 2009).

La perspective adoptée souligne que la constitution d'une marque est indissociable d'un jugement à la fois construit et contraint par des éléments de contexte, par des jeux d'acteurs mais aussi par des critères communs et partagés. L'une des conséquences de considérer la fabrique d'une marque sous l'angle d'une pratique stratégique est ainsi de mettre en évidence la capacité créative des acteurs dans le cours même de l'action. D'une certaine façon, l'approche contribue également à réintroduire la société dans la stratégie, puisque des acteurs issus du monde socio-professionnel font irruption dans la politique de marque pour devenir co-producteurs d'une marque régionale. La marque régionale se révèle ainsi dans ce mouvement qui la soutient, constituée de tous ces ajustements et interprétations qui en font une entreprise collective. La fabrique de la marque Région devient en quelque sorte sa marque de fabrique. Loin d'un phénomène désincarné et standardisé, la marque émerge comme une création singulière, fruit de multiples ajustements et de l'agir ordinaire d'acteurs locaux qui à leur façon, contribuent à ré-enchanter le monde du marketing territorial.

Remerciements

Cet article s'appuie sur une enquête menée au premier semestre 2011 auprès des acteurs régionaux. Ces données ont été complétées par d'autres entretiens et par une revue systématique de la littérature. Nous tenons à remercier tout particulièrement Jean Pinard, directeur du comité régional du tourisme. Il a facilité, appuyé et largement enrichi notre démarche. Nous lui sommes pleinement redevables ainsi qu'aux autres personnes interviewées. Toutefois, les analyses défendues dans ce texte doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. Elles n'engagent naturellement que leur compréhension et leur interprétation de la situation.

Bibliographie

- ABDELMALKI L. *et al.*, (1996). Technologie, institutions et territoires : le territoire comme création collective et ressource institutionnelle, In PECQUEUR B., *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan, Paris, 177-194.
- ALLARD-POESI (2006). La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire, in Golsorkhi D. (dir.), *La fabrique de la stratégie*, Vuibert, Paris, 27-47.
- ASSENS C., (2010). Le management d'un bien commun, le territoire, *Communication aux Etats généraux du Management*, octobre 2010, FNEGE, Paris.
- BARKE M., HARROP K., (1994). Selling the Industrial Town: Identity, Image and Illusion In Gold J.R. et Ward S.W., *Place Promotion, the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley and sons, Chichester.
- BELIS-BERGOUIGNAN M.-C., CAZALS C., (2006). Démarches environnementales volontaires, conflit d'usage et proximité. Le cas de la viticulture et de l'arboriculture fruitière, Développement durable et territoires, dossier 7 : *Proximité et environnement* <http://developpementdurable.revues.org/index2623.html>
- BECKER H.S., (1982). *Art Worlds*, The University of California, Edition française 2010, préface de P.M. Menger.
- BLUMER H., (1969). *Symbolism Interactionism*, University of California Press, Berkeley.
- BRAUN E., VAN DEN BERG L., (1999). Urban Competitiveness, Marketing and the Need of Organizing Capacity, *Urban Studies* 36 (5-6), 978-999.
- CALDWELL N., FREIRE J.R., (2004). The Differences between Branding a Country, a Region and a city: Applying the Brand Box Model, *Brand Management* 12 (1), 50-61.
- DE CHERNATONY L., Mc WILLIAM G., (1989). The Strategic Implications of Clarifying how Marketers Interpret Brands, *Journal of Marketing Management* 5 (2), 153-171.
- DION D., REMY E., SITZ L., (2010). Le sentiment régional comme levier d'action marketing, *Décisions Marketing* 58, 15-25.
- EASTERBY-SMITH M., THORPE R., LOWE A., (1991). *Management Research: an Introduction*, Sage Publications, London.
- FRANCOIS H., HIRZAK M., SENIL N., (2006). Territoire et patrimoine: la co-construction d'une dynamique et de ses ressources, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* 5, 683-700.
- GIDDENS A., (1984). *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge.
- GLASER B., STRAUSS A., (1967). *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine, Chicago.
- GREFFE X. (1984). *Territoires en France. Les enjeux économiques de la décentralisation*, Economica, Paris.
- HEINICH N., (2009). *La fabrique du patrimoine*, Editions de la maison des sciences de l'Homme, Paris.
- JEGO Y., (2010). *En finir avec la mondialisation anonyme. La traçabilité au service des consommateurs et de l'emploi*. Rapport à M. le Président de la République, La Documentation Française, Paris.
- JOAS H., (1992). Die Kreativität des Handelns, tr. fr. (1999). *La créativité de l'agir*, Les Éditions Cerf, Paris.
- KAPFERER J.N., (1998). *Les marques, capital de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris.
- KAPFERER J.N., (2000). *Les marques à l'épreuve de la pratique*, Éditions d'Organisation Paris.
- KAPLAN A.M., HAENLEIN M., (2009). Rapprochement entre le marketing et l'administration publique : vers une compréhension globale du potentiel du marketing public, *Revue française de marketing* 224, 49-65.
- KHERDJEMIL B. (dir.), (1998). *Mondialisation et dynamique des territoires*, L'Harmattan, Paris.
- KOTLER P., LEVY SIDNEY 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 (2), 46-55.
- KOTLER P., CUNNINGHAM P., (2004). *Marketing Management*, Prentice Hall, Toronto.
- LANDEL P.A. (2006). Invention de patrimoines et construction des territoires, in: Gumuchian H., Pecqueur B. (dir.), *La ressource territoriale*, L'Harmattan, Paris, 149-157.

- LASCOUMES P., LE BOURHIS J.P., (1998). Le bien commun comme construit territorial : identités d'action et procédures, *Politix* 42, 37-66.
- LAUFER R., BURLAUD A., (1980). *Management public : gestion et légitimité*, Dalloz, Paris.
- LEWI G., LACOEUILHE J., (2007). *Branding Management*, Editions Pearson, Paris.
- MEYRONIN B., (2009). *Le marketing territorial*, Vuibert, Paris.
- MERRILEES B., MILLER D., HERINGTON C., (2012). Multiple Stakeholders and Multiple City Branding Meanings, *European Journal of Marketing* 16 (7), 1032-1047
- MEYRONIN B., VALLA J.P., (2006). Les servuctions urbaines : la création contemporaine au service du marketing territorial, *Décisions Marketing* 42, 63-74.
- MICHEL G., (2000). *La stratégie d'extension de marque : facteur d'évolution de la marque*, Vuibert, Paris.
- MINTZBERG H., WATERS J.-A., (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal* 6, 257-272.
- PECQUEUR B., (2002). Dans quelles conditions les objets patrimoniaux peuvent-ils être support d'activités ?, *Revue Montagnes Méditerranéennes* 15, 123-129.
- PETROMILLI M., MORRISON D., MILLION M., (2002). Brand Architecture: Building Brand Portfolio Value, *Strategy and Leadership* 30 (5), 22-28.
- PEYRACHE-GADEAU V., (2004). Ressources territoriales - milieux Innovateurs, variation des durabilités des territoires, *Montagnes Méditerranéennes* 20, 7-19.
- PROULX M.U., (1998). *Territoires et développement économique*, L'Harmattan, Paris.
- PROULX M.U. et TREMBLAY D., (2006). Marketing territorial et positionnement mondial, *Géographie, Économie, Société* 8 (2), 239-256.
- RALLET A., (2002). L'économie de proximité : propos d'étapes, *Études et recherches sur les systèmes agraires et le développement* 33, 11-25.
- RAULET-CROSET N., (2008). La dimension territoriale des situations de gestion, *Revue française de gestion* 184, 137-150.
- SEIDL D., BALOGUN J., JARZABKOWSKI P., (2006). Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique In Golsorkhi D. (dir.), *La fabrique de la stratégie*, Vuibert, Paris, 1-7.
- SZTOMPKA P., (1991). *Society in Action : The Theory of Social Becoming*, Polity Press, Cambridge.
- TARNOVSKAYA V., ELG U., BURT S., (2008). The Role of Corporate Branding in a Market Driving Strategy, *International Journal of Retail and Distribution Management* 36 (11), 941-965
- TEXIER L., (1999). Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial : produit de ville et offre de territoire, *Revue d'économie régionale et urbaine* 5, 1021-1036.
- TORRE A., RALLET A., (2005). Proximity and Localization, *Regional Studies* 39 (1), 47-60.
- WEICK K., (1995). *Sense Making in Organizations*, Sage Publications, London.
- WEICK K., (2001). *Making Sense of the Organization*, Blackwell Business, Oxford.
- WHITTINGTON R., (2002). Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field, Best Paper Proceedings, Academy of Management, Denver.
- WHITTINGTON R., (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research, *Organization Studies* 27 (5), 613-634.

