

Corinne ROCHETTE (*)

Université d'Auvergne (Clermont-Ferrand I)

Laboratoire CRCGM Université d'Auvergne

LARGEPA Paris 1

BP 10448

63000 Clermont-Ferrand

Courriel : corinne.rochette@u-clermont1.fr

Tél. 00 33 (0) 4 73 17 77 29

François CASSIÈRE

Université d'Auvergne (Clermont-Ferrand I)

Laboratoire CRET-LOG

413 Avenue Gaston Berger

13625 Aix-en-Provence Cedex

Courriel : francois.cassiere@u-clermont1.fr

Tél. 00 33 (0) 4 73 17 77 31

(*) Auteur pour toute correspondance.

LA MARQUE REGION : ENTRE L'ACCULTURATION TECHNIQUE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES ET IDENTITE REGIONALE

ABSTRACT:

Marketing only focused recently on the public sector. It was rejected for a long time, because its philosophy was considered as against the missions of public utility. Some of its tools are henceforth used for increase the efficiency of public administrations action. The instrumental dimension of the marketing always prevails and regions which are meeting to a growing competition try to strengthen their attractiveness while distancing their "competitors". The creation of "regional brands" is the illustration of this problem. In this context what is the place taken by public marketing when it is associated with the cultural variable? An exploratory research mobilizing the analysis of the speech of actors gives us some lightings on the integration of the marketing among actors in the context of the creation of the "regional brand" "Auvergne nouveau monde" ("Auvergne New World").

RESUMÉ :

Le marketing n'a investi que récemment le secteur public. Longtemps rejeté, car son usage est considéré comme contraire aux missions de service public, certains de ses instruments sont désormais utilisés pour accroître l'efficacité de l'action des administrations publiques. La dimension instrumentale du marketing prédomine toujours et les collectivités territoriales sont soumises à une concurrence grandissante et cherchent à renforcer leur attractivité tout en se démarquant. La création de marques régions est l'illustration de cette problématique. Dans ce contexte quelle est la place du marketing public lorsqu'il est associé à la variable culturelle ? Une recherche exploratoire à travers l'analyse du discours des acteurs nous fournit quelques éclairages sur l'intégration du marketing auprès des acteurs dans le contexte de la création de la marque région « Auvergne Nouveau Monde ».

KEY WORDS: public marketing, territorial marketing, "local brand", cultural variable, analysis of discursive.

MOTS CLÉ : marketing public, marketing territorial, marque région, variable culturelle, analyse du discours.

INTRODUCTION ET OBJECTIFS

Les collectivités territoriales se sont familiarisées il y a déjà quelques années avec le marketing comme le révèlent les pratiques et outils utilisés par les villes, départements et régions. Les premiers emprunts ont été à la communication. La constitution de journaux par les collectivités en charge de la gestion d'un territoire à destination des citoyens pour les informer de l'usage fait de leurs deniers, les actions de communication auprès de touristes ou d'entreprises destinées à vanter les opportunités offertes par le territoire, les enquêtes de flux et de satisfaction réalisées auprès d'usagers des services publics, sont autant d'exemples qui illustrent que la dimension marketing existe, aussi morcelée soit-elle. Certes il n'existe pas dans ces collectivités de service marketing mais bien des services en charge de la communication, du développement de l'attractivité. Dans un contexte marqué par une concurrence accrue entre territoires, l'intérêt du marketing devient encore plus prégnant et donne lieu à l'assimilation de nouveaux instruments et le développement de nouvelles pratiques. En 2010 et 2011 la création de marques région par des territoires marqués par une identité et une culture fortes (Bretagne, Alsace, Auvergne) est un nouveau phénomène qui nous amène à nous interroger sur ces nouvelles pratiques dans un contexte marqué historiquement par une culture de service public très forte et très spécifique dans laquelle toute approche de nature commerciale ou marketing ne pouvait se fonder. Comme le soulignent Lauffer et Bourlaud (1980), « *dans les cas de concurrence forte l'administré est un client, c'est-à-dire un sujet de désir. (...) Le citoyen est un sujet de pouvoir* », ainsi donc avec le renforcement de la concurrence entre les territoires (largement admise comme en attestent les recherches) le marketing prend une dimension plus stratégique : différencier le territoire, lui donner un avantage compétitif. L'analyse du territoire et de ces actions méritent de l'être sous l'angle de la culture est ceci pour deux raisons principales :

- la première est que la culture comporte une dimension spatiale, les territoires sont marqués par des identités affirmées qui dans une volonté de différenciation peuvent être mises en avant mais nécessitent d'adopter une approche marketing ;
- la seconde est que la gestion des ces territoires est assurée par des collectivités territoriales assez peu caractérisées par un état d'esprit marketing donc par une culture technique (marketing) qui permettrait la promotion de cette culture régionale partagée par les acteurs du territoire.

Comment dans ce contexte la culture territoriale identitaire (ADN du territoire) entre en résonance avec la culture organisationnelle (culture de mission de service public) ? Les défis soulevés par la première peuvent-ils contribuer à faire évoluer la deuxième ? Ce sont là des questions que nous proposons de discuter dans cette communication. [Après une revue de la littérature, nous présenterons la méthodologie et le modèle de recherche retenu. Nous présenterons et discuterons ensuite les résultats obtenus pour conclure à la fois sur leur contenu et les inscrire dans une perspective managériale.](#)

LA LITTÉRATURE MOBILISÉE ET MODÈLE DE RECHERCHE

1. Du marketing « classique » au marketing public territorial

Avant toute chose il convient de se pencher quelques instants sur ce que recouvre le marketing public et de discuter des particularités du marketing territorial puis de nous projeter dans les apports de la variable culturelle comme nouvelle clé de lecture du phénomène émergent des marques régions.

1.1. le marketing public territorial un champ en construction

La transposition des concepts et outils du marketing (classique) au secteur public soulève des difficultés abordées très tôt par de nombreux chercheurs. La première consiste à s'interroger sur ce que recouvre le marketing public et à en donner une définition, la seconde à en adapter les pratiques et les outils. De nombreux chercheurs se sont essayés à définir une typologie des organisations publiques selon des critères marketing et ce dès les années 70 (Saias et Leonardi, 1977; Bartoli 1997). La notion même de marketing public bien qu'ayant été l'objet de nombreuses controverses a donné lieu à un consensus dans les années 70 : le marketing public ne serait que l'application du marketing classique (des produits de grande consommation) à un champ particulier : celui de la sphère publique. Cependant les points de divergence entre ces deux champs (marchand/non marchand) sont nombreux en particulier pour ce qui concerne le marketing territorial. Dans un article paru en 1975 dans *Journal of Marketing* Ritchie Brent, LaBrèque Roger identifient sept variables ou conditions qui modifient le développement de la pratique marketing dans le secteur public parmi lesquelles la nature des produits, les contraintes du marketing mix (on retiendra plus particulièrement le prix et la distribution), le scepticisme face à la réputation du marketing (incompatible avec la notion de service public). De façon surprenante l'étude de ce dernier élément a largement été laissé de côté, en tant que révélateur d'une culture organisationnelle particulière, il est

pourtant un frein majeur à la diffusion du marketing (et de son esprit) au secteur public. si pour certains chercheurs (Bouinot 1986, Guet et Pierre, 1989) le territoire est un produit à vendre comme un autre auquel on peut appliquer le marketing des produits de grande consommation, pour les experts en charge de la gestion des territoires agents des collectivités territoriales et consultants du domaine), celui-ci ne peut nullement être considéré comme un produit comme un autre, il est multidimensionnel, investi par une multitude d'intervenants aux intérêts variés et parfois même divergents.

Si le marketing des services publics renvoie à une forme particulière du marketing des services, le marketing territorial est lui issu d'un ensemble de recherches conduites sur le marketing des services publics (Bon, 1989 ; Flipo et Texier, 1992 ; Girard-Millet, 1995 ; Meyronin et Valla, 2006), sur le marketing des villes (Hetzl, 1998 ; Noisette et Vallerugo, 1996) ou sur l'image des villes (Decaudin et Moulins, 1998 ; Merunka et Ouattara, 2006 ; Chamard, 2004) et des nations. Il est généralement associé au marketing des organisations territoriales dans la mesure où un territoire ne peut se développer que par l'intermédiaire d'organisations (généralement des institutions administratives, les collectivités territoriales). La revue de la littérature permet de mettre en évidence deux grands types de recherches en gestion portant sur le territoire : celles s'intéressant à sa valorisation par la communication et celles abordant le territoire comme un milieu pouvant être propice au développement de la performance (cf. les travaux sur les pôles de compétitivité). Comme le soulignent Flipo et Texier (1992), « *dans les années 80 le marketing territorial est avant tout envisagé dans la problématique : relations collectivités/entreprises* ». Réduire le marketing territorial aux outils marketing utilisés par les institutions administratives pour promouvoir un produit, en l'occurrence le territoire, est réducteur, même si la plupart des travaux se sont intéressés à cet aspect du marketing opérationnel, mais il s'agit là selon nous d'une optique qui enferme le marketing public territorial dans un cadre normé peu adapté et faisant peu de place à une approche renouvelée.

12. Le marketing territorial : du marketing opérationnel au marketing stratégique

Si le développement du marketing des services a fourni de nouveaux axes de réflexion sur ce que pouvait être le marketing public, le marketing relationnel lui apporte une certaine légitimité et offre des pistes intéressantes à la compréhension du potentiel du marketing territorial. En effet, du fait de la multiplicité des intervenants en charge du territoire, l'attention portée à la variable relationnelle devient déterminante.

Cependant, depuis plus de 20 ans, le marketing public est encore essentiellement traité à travers les outils qu'il utilise : enquêtes de satisfaction, étude de flux, communication, qui ne sont qu'une duplication des outils du marketing classique. Du fait du renforcement de la concurrence entre les acteurs publics et les acteurs publics/privés il évolue timidement vers des dimensions plus stratégiques. La diffusion plus massive d'une culture marketing au secteur public exige une évolution de l'état d'esprit, d'accepter la transformation des objectifs et missions assignés aux services publics et d'intégrer les nouveaux (pour le secteur public) outils et démarches que sont ceux du marketing. Le développement des marques région est révélateur de cette évolution. La marque est à la fois un outil relationnel destiné à créer de l'émotion, des sentiments, un comportement positif et un outil stratégique permettant d'affirmer un positionnement et de se différencier. La marque territoire joue sur une mise en avant de l'identité et des spécificités culturelles. Mais en même temps, sa création, son déploiement et ensuite sa gestion requièrent des compétences et des savoir-faire que l'on ne trouve pas nécessairement au sein des services des collectivités territoriales. Il suffit de consulter leurs organigrammes pour le constater : il existe dans ces organisations des directions de la communication mais aucune direction marketing.

2. La culture comme nouvelle clé de lecture

2.1. Le marketing territorial et la place centrale de la culture

Le marketing territorial se focalise principalement sur le produit à vendre qu'est le projet de territoire (la modernité, la richesse culturelle, le bien vivre). Ce produit n'échappe pas à la concurrence. Les entreprises, les individus (touristes, étudiants...) disposent d'un vaste choix de localités et d'espaces géographiques à visiter ou sur lesquels s'installer. Pour attirer ces « clients » singuliers, les acteurs (conseil régional, comité régional du tourisme, agence régionale de développement économique...) en charge du territoire travaillent à en renforcer l'attractivité. L'identité et la culture sont des caractéristiques déterminantes de ce produit si particulier. Veys (1991) a défini l'identité de l'entreprise à partir de quatre composantes : organique, économique, sociale et symbolique reprises par Girard-Millet (1955) à travers un « *mix territorial* ». Ces quatre composantes sont à la base de la démarche de positionnement du projet de territoire. Les acteurs en charge de la promotion et de la gestion du territoire dégagent les caractéristiques du territoire sur lesquelles communiquer. Les nombreux exemples de communication déployée par les villes françaises (Lyon, Montpellier pour les plus anciennes, Nancy, Metz, Lille... pour les plus récentes) illustrent

cette dimension stratégique du marketing qu'est le positionnement. Plus récemment ce sont les régions qui entendent **échapper** à la concurrence en développant leur marque. Les régions qui se sont engagées dans cette voie sont toutes des régions culturellement marquées et à identités fortes (la Bretagne, la Corse, l'Alsace, l'Auvergne). La démarche de création de marque des régions Bretagne, Alsace et Auvergne connaît comme étape première un diagnostic identitaire destiné en quelque sorte à identifier l'A.D.N. de la région et le positionnement à envisager. Le territoire se singularise à travers des caractéristiques utilitaires (accessibilité, cadre de vie, structures de santé, dynamisme économique...) et des caractéristiques symboliques et émotionnelles (histoire, culture...). Le marketing territorial a longtemps été réduit à la simple mise en œuvre d'outils de promotion destinés à attirer des touristes, des entreprises, des habitants. Mais un territoire est constitué d'un ensemble d'acteurs et d'un projet commun généralement celui du développement du territoire. Les leviers d'action du développement sont nombreux, économique, urbain, touristique, social, identitaire, ils impliquent une multitude d'acteurs (en particulier institutionnels) aux préoccupations, aux motivations et aux cultures techniques diverses.

De fait la notion de culture est présente dans le marketing territorial à travers l'identité du territoire à promouvoir mais elle mérite surtout d'être étudiée à travers l'évolution de la culture organisationnelle des organismes (pour l'essentiel des institutions) qui ont en charge la définition et la mise en œuvre du projet de territoire, dont le marquage fait partie. Le cas des marques région est un terrain particulièrement fertile et cela à double titre, d'abord parce que la marque territoire est l'expression d'une identité et d'une culture, elle est un outil marketing parmi les plus puissants, et ensuite parce que le recours à cet outil s'inscrit dans une évolution de la culture organisationnelle des institutions publiques pour lesquelles le marketing a longtemps été considéré comme inadapté à leur mission.

2.2. Méandres et entrelacs culturels : entre certitudes et interrogations

Notre réflexion porte sur la double composante de la culture : la culture au sens national du terme et la culture au sens technique (ou encore organisationnel). Plusieurs approches de la culture ont été données. Si l'on opte pour **une perception sociologique**, il faut considérer la culture dans une acception élargie notamment en l'insérant dans l'environnement. Ainsi, est-elle non seulement perçue comme un « *ensemble de valeurs que l'individu utilise pour mieux survivre dans un environnement hostile* » (Trompenaars et Woolliams 2003, p.26), mais elle est encore réfléchie et construite, en fusion avec

l'environnement en tant que « *construit social bâti dans un environnement donné sous l'empire d'une forte influence génétique et démographique* » (Dupriez et Simons 2002, p.26).

L'**approche anthropologiste** met trois traits majeurs en exergue : la culture est acquise et non pas innée, **c'est un système, et elle est partagée**. Celle-ci est acquise par transmission inter et intra-générationnelle relative à des faits, des coutumes, des rites, etc. Elle est **un système** du fait de sa structuration propre à chaque pays ou ethnie. Elle est **partagée** dans le sens où elle fédère autour d'elle, et où elle se nourrit de la confrontation avec d'autres cultures. Elle est donc un construit social propre à des groupes d'individus définis et baignés par un contexte et par un environnement donnés. Représentée sous la forme d'un iceberg (Hall 1969, 1990) elle comporte des aspects visibles et émergents (externes, d'apprentissage formel de type rites et coutumes) qui s'imposent explicitement aux autres, et des niveaux invisibles, moins conscients (internes, d'apprentissage inconscient de type temporel ou spatial) sur lesquels se développent les racines culturelles de manière beaucoup plus implicite.

L'**approche managériale**, tout en se nourrissant des bases anthropologiques, aborde, la culture, non seulement comme un construit social, mais comme un outil de management. Hofstede (1991, 2001) discerne deux niveaux de culture, le premier regroupe le savoir, l'art et la littérature, le second provient d'un mécanisme relevant de l'acquis qui fait sortir la culture des schémas de perception classique. Représentée sous forme de couches d'oignon, il aborde la culture comme « *une programmation collective de la pensée qui distingue ceux qui appartiennent à un groupe humain de ceux d'un autre groupe* » (Hofstede 1984, p.21). Cette idée de programmation mentale permet d'ouvrir une voie managériale puisqu'il faut également l'englober dans l'organisation à laquelle elle appartient, organisation qui s'avère être un construit culturel polymorphe (Morgan 1999) qui repose à la fois sur les acquis culturels nationaux ou régionaux, et sur les acquis culturels techniques (ou organisationnels), qui sied bien à la dynamique culturelle régionale.

Ainsi la culture organisationnelle décrite comme « *série de règles et méthodes qu'une organisation a mis en place pour faire face aux problèmes réguliers auxquels elle fait face* » (Trompenaars et Woolliams 2003, p.103) constitue-t-elle le terrain sur lequel est inscrit le patrimoine « génético-managériale » de l'organisation. Toutefois, là encore, la controverse laisse la porte ouverte à une approche parallèle de la culture organisationnelle et de la culture au sens élargi. Elle relève pour partie de l'inné dans le sens où elle peut aussi être un « *ensemble de manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une*

même organisation » (Meier 2004, p.10). Le tableau 2 synthétise les principales caractéristiques des cultures technique et nationale.

2.2. Le projet de marque régionale : un projet culturel à dimension identitaire et organisationnelle

La variable culturelle a été élevée au rang d'outil de gestion et rejoint le domaine organisationnel. Nous l'abordons ici dans un contexte principalement sociologique et anthropologique, car nous retenons l'idée qu'une organisation est en réalité un tissu d'empreintes culturelles différentes reliées entre elles de façon plus ou moins complexe. C'est ce que Dupriez (2002, p.93) dénomme « *l'interdépendance complexe entre le milieu humain de l'entreprise et la société où elle s'insère* ». Mais il n'en reste pas moins vrai qu'il existe une partie de racines culturelles profondes sur lesquelles il faut se reposer pour bâtir avec succès une dynamique culturelle réussie.

Le marketing territorial englobe une pluralité d'acteurs dont les perceptions culturelles (techniques) divergent, voire même pour certains, sont inexistantes. Ceci est la conséquence d'une très forte résistance culturelle au marketing, tant cette discipline est perçue principalement comme « mercantile » dans des organisations dont la vocation et la philosophie premières sont d'assurer une mission de service public (on peut parler ici d'une culture technique forte). C'est pourquoi cela passe par le processus d'acculturation impératif des acteurs dans une dynamique où le marketing n'exprime pas une valeur uniquement marchande, mais aussi relationnelle, servicielle, culturelle. Les manques de repères des différentes parties prenantes contribuent à cette acculturation

La culture de service public est relativement forte en France et comme nous l'avons évoqué précédemment elle exclut au premier abord toute approche marketing. La notion de territoire est d'abord fortement liée à celle de culture identitaire mais elle l'est aussi à celle organisationnelle. En effet, un territoire est une identité mais aussi des manières de faire. **Ainsi nous postulons que la puissance de l'attachement au territoire qui se révèle dans la dimension émotionnelle (une fierté, un engagement, une volonté de préserver, de développer son territoire) peut permettre à travers un projet de territoire partagé de faire évoluer et converger les pratiques de chacun (collectivités, entreprises privées) vers des éléments d'une culture organisationnelle partagés emprunte de marketing.**

Ainsi pensons nous qu'en adoptant une démarche stratégique et collaborative les pratiques marketing peuvent évoluer. La notion de communauté d'intérêts est majoritairement mise en avant comme objectif fédérateur des actions (Kahn, 2007).

3. METHODOLOGIE

Ce travail exploratoire a pour but de comprendre si la création d'une marque région qui porte en elle une culture identitaire forte et partagée par les acteurs peut conduire les organisations publiques à faire évoluer leurs pratiques en les confrontant à celles des entreprises. Autrement dit l'identité régionale, qui est un ciment culturel permettant aux acteurs d'un territoire de travailler dans le même sens, facilite-t-elle une forme d'acculturation ?

Nous avons opté pour une méthode qualitative fondée d'une part sur la collecte documentaire (presse, rapports, procès verbaux de réunion, sites internet) permettant de mieux s'imprégner du contexte, d'identifier les enjeux associés à la création de marque région et d'autre part sur l'analyse du discours des acteurs. Les données textuelles (primaires) collectées par le biais d'interviews semi directives ont fait l'objet d'une double analyse logicielle (Tropes 8.0) et manuelle, dont nous exposons ci-après les principaux résultats. Le recours à une méthode qualitative et à l'étude de cas a pour but de voir ce qu'il est possible d'identifier comme élément saillant du phénomène, la façon dont les acteurs perçoivent l'introduction du marketing ainsi que les représentations et les processus mobilisés par les acteurs dans leur façon de vivre la genèse de leur marque régionale. La légitimité de l'étude qualitative de nature exploratoire est admise (Yin, 2003 ; Miles et Huberman, 2005) car particulièrement bien adaptée à notre démarche dans le secteur public en phase de recherche de ses outils de gestion.

L'échantillon

Le protocole retenu est une étude de cas au sein de la région Auvergne avec la création de la marque « *Auvergne nouveau monde* ».

Nous avons confronté notre proposition de recherche au terrain en sélectionnant un échantillon de trois acteurs principaux directement en charge de la réflexion et de la création

de la marque « *Auvergne Nouveau Monde* ». Le discours des acteurs a été recueilli en face-à-face en mai et juin 2011 à partir d'un guide d'entretien. La durée des entretiens va de 0h47 mn à 1h45 mn, pour une durée totale de 3h35 mn. Ils ont été enregistrés et intégralement retranscrits (verbatim de 37 pages) pour permettre une analyse précise.

RESULTATS ET DISCUSSION

- Le contexte : une faible conscience de la concurrence, une impulsion politique

Le discours des acteurs est principalement centré sur les missions de service public. Ces missions se déclinent autour de deux axes principaux : la satisfaction des usagers du territoire et le renforcement de l'attractivité. Même si l'attractivité apparaît tant dans le discours que dans les documents consultés, comme une préoccupation majeure voire une priorité politique (elle est un des termes les plus présents), de façon surprenante les interviewés ne la lient pas naturellement au concept de concurrence. C'est probablement pour cette raison que les outils évoqués pour parler de l'attractivité sont essentiellement techniques (conventions, contrats). Si l'on pousse un peu le questionnement sur la finalité de ces outils, ils apparaissent comme un moyen d'atténuer les déséquilibres et d'une certaine façon la concurrence entre les territoires. Comme le dit un des interviewé « *la concurrence entre les régions peut exister, mais en même temps, il y a une dynamique au sein du Massif central qui fait qu'on essaie de gommer cette concurrence* » « *via la convention Massif central on arrive à coordonner une politique, à faire des actions ensemble et donc pas trop se concurrencer.* »

Aussi, l'attractivité apparaît nettement comme une préoccupation d'ordre politique. La concurrence joue plus sur les gros projets d'aménagement (tel qu'une ligne T.G.V.) des projets pour lesquels le politique est déterminant. Cette faible conscience de la concurrence contribue probablement à la faible et lente diffusion de la culture marketing au sein de ces organisations. Par ailleurs, les personnes interrogées et en charge de la gestion du territoire dans leur grande majorité n'ont pas été formées à la gestion privée et à l'utilisation de ses outils. Ainsi le contexte de création de la marque région au regard du discours des interrogés ne peut pas être qualifié de très concurrentiel, mais il existe bien un début de prise de conscience des effets négatifs associés à la concurrence comme le déclin démographique par exemple de certaines zones.

Les préoccupations sont incontestablement partagées par les acteurs ce qui explique cette volonté forte de collaborer.

En revanche, en ce qui concerne la marque, le contexte est marqué par une impulsion politique plus marquée. *« Auvergne Nouveau Monde » s'est très identifié Région, le marketing territorial ça n'est pas de notre ressort du tout, c'est un aspect plus politique des choses, tout cela se passe à la direction de la communication chez nous dans les directions opérationnelles, on n'est pas du tout associé... très peu associé. »*. La marque est plus perçue par certains services opérationnels du conseil régional comme un outil de communication au service de l'action politique. Cependant, ce sentiment ne se retrouve pas chez tous les interviewés. Si telle était la perception des acteurs privés, cela pourrait représenter un danger pour faire vivre cette marque. En effet, la réussite d'une marque territoire nécessite une appropriation par tous les acteurs dont les porteurs de projet sont conscients. En effet, le président de la région a en quelque sorte donné la feuille de route *« faire la nouvelle Auvergne »*, il a été un catalyseur mais très vite le projet est devenu collectif facilitant ainsi l'appropriation par les parties prenantes : *« le mot Auvergne ça n'appartient pas au conseil régional. Elle appartient aux Auvergnats, elle appartient aux entreprises, aux entités, à tous ceux qui disent voilà... Donc ça été très difficile à faire comprendre aux élus qu'il fallait qu'ils nous accompagnent dans cette démarche, qu'ils payent, et qu'ils se retirent très vite. Mais le président Souchon a été suffisamment intelligent pour le comprendre. Il nous a dit "voilà, vous allez développer cette marque et moi je vous donne de l'argent, mais je veux qu'il y ait une gouvernance partagée entre les acteurs qui ont intérêt, qui ont l'intérêt à utiliser cette marque". »*

- La communication élément marketing clé pour une image renouvelée ?

L'attractivité du territoire passe aussi par une image renouvelée et un recours à des actions de communication. Il s'agit *« plus de renverser un peu l'image négative qu'a l'Auvergne, et qu'avait l'Auvergne auprès des Auvergnats... on s'est aperçu assez rapidement quand on a parlé d'attractivité, que souvent les Auvergnats étaient les plus mauvais ambassadeurs de l'Auvergne. »*.

« L'attractivité ce sont ces deux structures, l'agence régionale de développement des territoires d'Auvergne et comité régional du tourisme auvergnat qui la mettent plus en place, en travaillant sur l'image en faisant des campagnes de communication à Paris, à l'étranger pour essayer de changer cette image-là. Vous avez des spots qui sont assez récents qui ont été lancés pour changer cette image-là pour améliorer l'attractivité. Bon l'attractivité la région la

mène à un niveau Auvergne, mais en même temps on demande à nos partenaires, les pays, les EPCI d'agir aussi sur l'attractivité de leur territoire. La politique d'accueil, notamment, elle se décline un niveau pays, à un niveau E.P.C.I. C'est tout un système de réseaux, de personnes et de structures qui travaillent ensemble pour rendre l'Auvergne attractive dans son ensemble. » Pour deux des interrogés, la culture marketing semble se résumer à sa seule dimension de communication, le troisième l'aborde plus comme une construction collective permettant de répondre à des difficultés. Par ailleurs, pour lui, qui n'a pas été formé au marketing, il ne s'agit pas de transposer des outils et méthodes (celles du marketing classique) mais de faire preuve de créativité, d'imagination. En cela la marque région peut être vecteur d'innovation voire d'une nouvelle forme de marketing.

- Les préoccupations marketing

Les services opérationnels se sentent très éloignés des préoccupations marketing. Pour eux *« tout ce travail de changement d'image s'est fait par l'A.R.D.T. et le C.R.D.T.A., qui vise une population un peu plus particulière, une population touristique », « On est nous en tant que direction opérationnelle, quand même loin de ces concepts. »*. La marque *« ce n'est pas quelque chose qui nous préoccupe tous les jours. On est dans des choses beaucoup plus terre à terre : pour l'attractivité d'un territoire il y a besoin d'une maison de santé... »*. L'impulsion a été donnée par le comité régional du développement touristique (C.R.D.T.) qui a commandé une étude sur l'image de la région, l'objectif au départ d'optimiser les campagnes de communication, de trouver des axes de communication plus porteurs et plus différenciant car l'image des grands espaces auxquels est généralement associée l'Auvergne *« est trop froide... et présente un caractère anxigène »*. Par ailleurs, pour le directeur de l'agence il s'agissait aussi de trouver des moyens de communiquer efficacement en utilisant au mieux le budget relativement limité, en identifiant des cibles et en segmentant les approches. On perçoit là les marqueurs d'une démarche marketing. La première étape a été un travail sur l'identité ;

« Donc, dès 2008, on s'est attaché à travailler sur l'identité pour savoir quelles étaient nos vraies valeurs et qu'est-ce que l'on avait intérêt à travailler. Pour cela on s'est attaché les services d'un cabinet qui fait ce que l'on appelle des portraits identitaires. D'abord on a réfléchi entre nous au sein du C.R.D.T., on a réfléchi entre agences parce qu'il n'y a pas que nous, il y a l'agence de la culture, l'agence du développement économique, l'agence du développement des territoires qui fait la campagne des « Urbanophiles », donc on a travaillé

avec eux, avec les services de la région et on a fait des enquêtes auprès des habitants. On a interrogé 1 300 Auvergnats, on a pris 800 personnes qui étaient venues en Auvergne pour l'essentiel des touristes pour avoir la version des gens qui ne sont pas Auvergnats mais qui connaissent bien la région, et puis un certain nombre d'experts que l'on a trouvés par nous-mêmes, les enseignants, des sociologues, des géographes, des urbanistes, des historiens, des philosophes, des photographes, des chef d'entreprises un peu emblématiques, des gens qui ont donné leur avis sur ce qu'était l'Auvergne».

Le succès du projet passe par une acculturation. *« Cette année nous avons pour objet de faire plus des campagnes sur des thèmes qui nous semblent fort pour démarrer et surtout d'acculturer les habitants de l'Auvergne à cette stratégie de marque et à la nécessité de relever un peu la tête », « Ce qu'il faut c'est qu'on réussisse l'acculturation des habitants, en leur expliquant que s'engager dans la marque ce n'est pas mettre un autocollant sur une voiture. »*

Même s'il existe bien une démarche marketing celle-ci se structure au gré de l'avancement du projet. Dans un environnement (le secteur public) où la planification, les procédures ont une place importante, la démarche marketing apparaît, elle, comme en construction et très morcelée. Elle est en partie encadrée par des experts (cabinets de conseil) qui en posent les lignes forces : diagnostic, choix du positionnement, déploiement... mais n'a pas été pensée dans sa globalité. En effet, pour le directeur de la communication il convient de créer la marque et ensuite envisager son usage. Cette incomplétude s'explique d'une part parce que la culture marketing et la culture de service public sont très éloignée, il y a donc une phase d'apprentissage longue et d'autre part parce qu'il est nécessaire de convaincre les partenaires de son intérêt, et de leur en permettre l'appropriation.

Il convient en effet dans un premier temps de faire connaître le projet de marque, d'en expliciter les enjeux, de mobiliser les acteurs. Le projet comporte un socle culturel commun : le partage d'une identité régionale marquée (construit social), un attachement au territoire et une volonté de le faire vivre qui constituent les points d'ancrage de la démarche collective. Nous sommes plus en présence d'une structuration dans l'action. Du point de vue des acteurs actifs du projet (institutions, entreprises) elle est clairement considérée comme une ressource. La marque région a donné lieu à la création d'une structure dédiée (une association) chargée de sa diffusion et de son développement. Elle est à l'origine de la création de compétences nouvelles qui exigent aussi de nouveaux moyens humains (*« on peut imaginer beaucoup de*

choses pour l'instant nous sommes un peu limités en ressources humaines. » de pratiques renouvelées et d'une certaine innovation dans les outils utilisés.

La culture marketing dans un premier temps se limite aux actions de communication mais apparaît incontestablement comme une ressource possible. En effet, de nombreuses entreprises régionales (Michelin, S.N.C.F., Crédit Mutuel...) ou associations (A.S.M.C.A.) sont désireuses de l'utiliser. Sa création et son développement exigent des compétences particulières : parvenir à instaurer un dialogue entre les parties prenantes aux intérêts et cultures très différentes (le département, l'E.P.C.I., l'entreprise, la région, les agences de développement les comités en charge de certains secteurs tels que le tourisme...), parvenir à imposer une marque unique sur un territoire sur lequel les acteurs (départements, pays, ville, région, associations) tentent de se singulariser en créant des éléments d'identifications parfois proches de la marque (les départements tels que le Cantal, la Haute-Loire..., le Conseil Régional) : La marque rouge « Cantal Auvergne », « Bravo l'Auvergne », « une région juste et grande », « l'effet volcan »... La culture marketing doit être co-construite, ainsi il apparaît que le marketing territorial peut difficilement emprunter les outils du marketing des produits de grande consommation, les dimensions relationnelles sont particulièrement importantes. La marque région devrait permettre de construire et de diffuser une culture marketing commune et co-construite.

LIMITES ET FUTURES VOIES DE RECHERCHE

Limites

Toute recherche comporte des limites, celle-ci ne déroge pas à la règle. Nous en avons identifié quatre principales.

La première d'entre elle est son caractère exploratoire. À l'aune des recherches déjà menées nous avons pour ambition de mieux comprendre ou d'éclaircir les liens ou les processus existants entre le marketing pratiqué par les administrations publiques et la culture. Nous avons donc adapté notre méthodologie de recherche à la fois aux contraintes du chercheur mais également à celle du terrain, comme le rappellent Thiétart (2000) et Berry (2000). Nous avons cependant pu conforter nos prises de position quant au lien ténu entretenu par les acteurs avec le concept de marketing, même si celle-ci paraît encore embryonnaire, il existe et évolue. Ceci nous ouvre des pistes de recherche intéressantes pour l'avenir.

La seconde limite de notre recherche réside dans l'approche qualitative choisie. Cependant notre objectif premier n'est pas de tester nos résultats mais de construire un modèle de compréhension qui sera testé ultérieurement. En cela la posture de Baumard et *al.* (1999) a été adoptée puisqu'ils jugent que « *le choix entre une approche qualitative et une approche quantitative apparaît donc plus dicté par des critères d'efficience par rapport à l'orientation de la recherche, construire ou tester.* ». Notre objectif était résolument de construire et de mettre en lumière un processus éventuel.

La troisième limite réside dans la taille de l'échantillon. Cet échantillon a été construit selon un choix raisonné reposant sur notre propre jugement dans la volonté de constituer un ensemble soit hétérogène, soit homogène Royer et Zarlowski (1999). Nous n'avons pu interviewer que trois acteurs mais ceux-ci, de par leurs hautes responsabilités, nous ont fourni un verbatim (certes peu volumineux mais suffisant et riche) pour que le logiciel de traitement produise des résultats exploitables.

La quatrième limite réside dans le manque d'ouverture de notre recherche à d'autres acteurs que ceux de la collectivité territoriale étudiée, ce qui nous a privés d'autres locuteurs qui auraient pu nous fournir un matériau plus volumineux et diversifié qui nous aurait certainement autorisés à une analyse plus fine.

Futures voies de recherches

De futures recherches sont à espérer suite à celle-ci. Plusieurs pistes sont d'ores et déjà initiées. La première est de conforter l'existant et d'enrichir notre verbatim initial en élargissant nos interlocuteurs. La richesse des différents locuteurs et la variété des propos permettraient, selon nous, de donner plus de corps à la représentation du processus à laquelle nous aspirons.

La deuxième piste envisagée est de continuer à constituer un volumineux verbatim pour enrichir la connaissance (et la performance du logiciel utilisé) puis de basculer vers un traitement quantitatif des données collectées pour tenter de généraliser nos résultats et valider notre démarche d'étude. Ceci permettrait d'envisager la construction d'un modèle qui intégrerait les paramètres marketing et culturels dans le marketing public.

Nous envisageons également à répliquer cette étude sur d'autres régions ayant des degrés de maturités divers quant à la création de leur marque région dans le but de confronter nos ressentis et de comparer, par delà les approches décidées par les régions, comment elles

prennent en considération la variable marketing parmi les acteurs et comment la notion de culture peut être intégrée dans leurs stratégies respectives. Cette réplique, tant sur le sol français mais aussi dans d'autres pays qui ont eux aussi adopté une démarche de marque territoire (Allemagne, Suisse, Italie...) offrirait des croisements culturels intéressants à approfondir.

CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Le cas des marques régions apporte un nouvel éclairage au marketing territorial à la lueur de la variable culturelle. Le développement d'un marketing du territoire à travers la marque région exige d'une part une culture identitaire forte et d'autre part une évolution de la culture organisationnelle facilitée par la première. La culture identitaire en nourrissant le sentiment communautaire permet de parvenir à définir des objectifs communs auxquels adhèrent les acteurs du territoire. Pour ce faire les acteurs de la sphère publique se doivent d'intégrer le plus en amont possible la variable culturelle et une certaine dimension marketing, et ce, pour deux principales raisons. La première est organisationnelle. Tout comme dans une démarche qualité, plus la prise de conscience est réalisée en amont (en l'occurrence ici, la nécessité pour toutes les parties prenantes de se doter d'un bagage d'outils marketing) meilleure est l'efficacité en bout de chaîne. Il s'agit donc **d'inculquer aux acteurs une « culture marketing »** qui remet à plat leurs certitudes et convictions dans une optique d'amélioration de la diffusion de la marque régionale. Cette « acculturation/déacculturation » est le ciment entre une culture d'entreprise forte en matière d'esprit de service public et l'environnement externe de l'organisation qui répond aux lois concurrentielles du marché, qui, elles, sont à forte teneur marketing mais aussi à forte teneur émotionnelle (défendre son territoire). En effet nombre de partenaires institutionnels ont une culture marketing, même embryonnaire (au moins à travers la communication externe). Ceci peut permettre d'éviter les clashes, les freins et les à-coups qui freinent le déroulement de la stratégie.

Le second niveau est plus externe, afin d'assurer la lisibilité de la marque région vers l'extérieur. La culture marketing devrait permettre d'optimiser les efforts et de mobiliser des outils au service de la marque régionale, outils ayant déjà fait leurs preuves dans l'univers des produits de grande consommation.

Enfin l'idée est de créer un nouveau marketing qui serait co-construit et non la simple (et souvent maladroite) transposition d'un marketing qui a fait ses preuves ou montré ses limites dans d'autres secteurs.

Bibliographie

- Bartoli A. (1997), *Le management dans les organisations publiques*, Editions Dunod.
- Barsoux J.L. et Schneider S. (2005), (2003), *Management interculturel*, Pearson Education, 2^{ème} édition.
- Baumard et Ibert (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétart R.-A. coord. *Méthodes de recherche en Management*, Paris, Dunod, p. 224-256.
- Berry M. (2000), « Diriger des thèses de "terrain" », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, décembre, p.88-97.
- Bon J. (1989), « Les spécificités du marketing des services publics », *Politiques et management public*, vol.7, N°4, p.25-32.
- Bouinot J. (1986), « Les logiques spatiales de l'action municipale : un essai sur l'imagination géographique en gestion urbaine », *Thèse de Doctorat, Université Paris 1*.
- Brent Ritchie J.R. et LaBrèque R.J. (1975), « Marketing Research and public policy: a functional perspective », *Journal of Marketing*, vol. 39, N°3, July, p.12-19.
- Cameron K. et Quinn R. (1999), *Diagnosing and changing organizational culture*, Jossey-Bass, revised edition.
- Chamard C. (2004), « L'évaluation de l'image de marque d'une ville : création d'une échelle de mesure " capital-citoyen " », *actes de l'Association Française du Marketing*, Saint-Malo.
- Decaudin J.M. et Moulins J.L. (1998), « Une approche de l'image d'une ville : l'identité de ville. Application à la ville de Marseille », *Maire, entrepreneurs, emploi, Dalloz coll. Thèmes et commentaires*.
- Dupriez P. et Simons S. (2002), *La résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck, 2^{ème} édition.
- Davel E. et al. (2008), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec : Presses de l'Université de Laval et TELUQ / UQAM.
- Dwyer F.R. et al. (1987), « Developing buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, N°2, p. 11-27.
- Flipo J.P. et Texier L. (1992), « Marketing territorial : de la pratique à la théorie » *Revue Française du Marketing*, vol. 136, N°1, p. 41-52.
- Girard-Millet V. (1995), « Identité territoriale et marketing territorial : application du concept de corporate mix », *Les Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion*, vol. 16, p. 148-172.

- Guet J.F. et Pierre G. (1989), *Marketing et stratégies urbaines*, Paris, Fondation pour la gestion des villes et des collectivités territoriales.
- Hall E, (1990), *Understanding cultural differences*, Intercultural Press.
- Hall E. (1969), *The hidden dimension*, Anchor Press.
- Hetzl P. (1998), « Le marketing des villes : concept éphémère à la mode ou tendance de fond pour repenser la relation entre élus et citoyens ? », *Maire, entrepreneurs, emploi, Dalloz coll. Thèmes et commentaires*.
- Hofstede G. (2001), *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across Nations*, Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 2^e éd.
- Hofstede G. (1991), *Cultures and organizations, software of the mind*, McGraw-Hill.
- Hofstede G. (1984), *Culture's consequences*, Sage Publications.
- Kahn R. (2007), « Une approche pluridisciplinaire de la dimension culturelle du développement territorial », *XVIII^{ème} colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française*, Grenoble-Chambéry 11-13, 15 pages.
- Kim Y. (2001), *Becoming intercultural: an integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*, Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Kroeber A. et Kluckohn C. (1952), *Culture: a critical review of concepts and definitions*, McMillan.
- Lauffer R. et Bourlaud A. *management public : gestion et légitimité* Paris, Dalloz, 1980
- Lemaître N. (1984), « La culture d'entreprise, facteur de performance », *Revue Française de Gestion*, N°47-48, p.153-161.
- Liu X. et al. (2009), « Les relations fournisseurs distributeurs dans la grande distribution en Chine : les pratiques comparées de deux grandes enseignes, Hualian et Carrefour », *Management & Avenir*, N°21, p. 172-191.
- Meier O. (2004), *Management interculturel : stratégie, organisation, performance*, Paris, Dunod.
- Merunka D. et Ouattara A. (2006), « La ville en tant que marque : métaphore ou réalité ? », *Cahier de recherche du CEROG*, Aix en Provence.
- Meyronin B. et Valla J.P. (2006), « Les servuctions urbaines : la création contemporaine au service du management territorial », *Décisions Marketing*, N°42, p. 63-74.
- Miles B. M. et Huberman A. M., (2005), *Analyse des données qualitatives*, Paris. De Boeck.
- Mole J. (2003), *Mind your manners: managing business cultures in the new global Europe*, 3rd edition, Nicholas Brealey publishing, London.

- Morgan G. (1999), *Images de l'organisation*, Presses Universitaires Laval, 2^{ème} édition.
- Morgan R. et Hunt S. (1994), « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, N°3, p.20-38.
- Noisette P. et Vallerugo F. (1996), *Le marketing des villes*, Paris, Editions d'Organisation.
- Royer I. et Zarlowski P. (1999), « Echantillons », in Thiétart R.A. coord. *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, p. 189-223.
- Saias M. et Leonardi J.P. (1977), « Service public et service du public », *Revue Française de Gestion*, N°10, mai juin/juillet août, p. 9-24.
- Thiétart R.-A. (2000), « Diriger des thèses de terrain : un commentaire. Réponse à Michel Berry », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, décembre, p.98-99.
- Trompenaars F. et Woolliams 2003, (2003) *Business across cultures*, Capstone.
- Trabelsi K. (2008), « Les écarts culturels dans les alliances stratégiques dyadiques : impacts et modalités de management », *Actes de la 16^e Conférence de l'AIMS*, Nice, p. 1-26 (CD-Rom).
- Veys P. (1991), *Le secteur tertiaire*, Paris, Vuibert.
- Yin R. (2003), *Case study research design and methods*, Sage Publications, 3rd édition.