

**Marketing et marquage territorial : du « *made in* » au « *made with* ».
Le cas de la marque Bretagne**

Michel GENTRIC

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Laboratoire IREA - EA 4251
Université de Bretagne-Sud
Campus de Tohannic - Faculté DSEG
BP 573 - 56017 Vannes Cedex
Tél. : 02 97 01 26 83
michel.gentric@univ-ubs.fr

Christine BOUGEARD-DELFOSSÉ

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Laboratoire IREA - EA 4251
Université de Bretagne-Sud - IUT
8 rue Montaigne
BP 561 - 56017 Vannes Cedex
Tél : 02 97 62 64 18
christine.delfosse@univ-ubs.fr

Sébastien LE GALL

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Laboratoire IREA - EA 4251
Université de Bretagne-Sud
Campus de Tohannic - Faculté DSEG
BP 573 - 56017 Vannes Cedex
Tél. : 02 97 01 26 58
sebastien.le-gall@univ-ubs.fr

**Marketing et marquage territorial : du « *made in* » au « *made with* ».
Le cas de la marque Bretagne**

Résumé :

L'objet de cette contribution est de mettre en lumière, dans une optique exploratoire, la complexité de mise en œuvre d'une stratégie de marquage territorial associant un territoire et ses acteurs dans la diffusion d'une image et d'une identité partagée. L'investigation empirique s'appuie sur une recherche-action qui a consisté à accompagner une entreprise, la SAUR Ouest lors de sa demande de partenariat avec la marque « Bretagne ». L'analyse montre que le management d'une marque de territoire « collaborative » apparaît comme relevant autant du marketing inter-organisationnel que d'un marketing de l'image. Elle met en évidence l'existence de cibles et d'objectifs *a priori* communs mais qui peuvent parfois se révéler être différents et même divergents. Elle soulève également la question de la légitimité du marquage et celle du territoire pertinent.

Mots clés : Marketing territorial / Marque de territoire / Bretagne / Management de marque

**Place marketing and branding: from “made in” to “made with”.
The case of the Brittany Brand**

Abstract:

The purpose of this paper is to explore and highlight the complexity of implementing a territory-based strategy, which associates a territorial space and its actors in establishing a brand based on a shared identity. The research is based on a case study: we follow the company SAUR Ouest in the process of its request to establish a partnership with the 'Bretagne' (Brittany) branding operation. The analysis illustrates that a territory-based branding strategy is applicable to the management of both the external corporate image and the internal organisation dynamics. Potentially similar targets and objectives which have been evidenced, have actually been shown to operate differently or even to become mutually exclusive. This research raises the question of the legitimacy and relevance of a territory-based branding strategy.

Key words: Place marketing / Branding / Brittany / Brand management

Marketing et marquage territorial : du « *made in* » au « *made with* ». Le cas de la marque Bretagne

Introduction

Par sa globalisation et son homogénéisation des marchés, la mondialisation exacerbe la concurrence entre les territoires (Lewitt, 1983). Pour faire face à cet environnement souvent menaçant, accroître leur notoriété et tenter de se différencier, ces territoires s'approprient progressivement les concepts du marketing, et, développent de nombreux outils de diagnostic, de promotion, de prospection... Certains d'entre eux communiquent même désormais sur leur identité au travers d'une marque. C'est ainsi que le gouvernement français s'attache actuellement à construire la « marque France » car si elle « *participe déjà d'un univers culturel attractif à l'étranger jusqu'à présent elle n'est pas pensée ni promue en tant que telle* ». L'objectif avancé est d'accroître l'attractivité du pays en « *travaillant sur ses marqueurs identitaires, sur son image, sur ses atouts puis sur les valeurs et les messages que nous souhaitons transmettre* »¹. Cette problématique de développement économique par le biais d'une démarche de marketing territorial conduisant à la création et la gestion d'une marque, intéresse également de nombreux territoires infranationaux. À ce niveau, en Europe, ce sont principalement des villes capitales ou de grandes agglomérations qui ont adopté leur marque de territoire (OnlyLyon, I amsterdam, Be Berlin, ...) Mais de nombreuses régions y travaillent également et suivent ainsi les démarches pionnières du canton suisse du Valais et de la région Bretagne².

Par sa globalisation et son homogénéisation des marchés, la mondialisation participe aussi d'un imaginaire pour partie liée à une « *peur panique d'une uniformisation massive* » et au « *caractère anxigène d'un univers d'insécurité généralisée* » (Laïdi, 2004). Cet imaginaire amène les consommateurs à rechercher davantage de produits locaux qu'ils associent à des critères civiques et éthiques (Demontrond, 2008); favorisant ainsi l'émergence de nombreuses marques dites « locales ». De manière concomitante, le « local » retrouve également grâce aux yeux des entreprises. Le modèle de l'entreprise nomade, soumise aux seules forces du marché, est de plus en plus remis en cause pour lui privilégier celui de l'entreprise se développant sur une logique de création de valeur « partagée » (Porter et Kramer, 2011). Par cette réorientation stratégique, de nombreuses entreprises intensifient leur ancrage territorial.

Le concept de marque de territoire apparaît alors être un élément de solution commun aux territoires et aux entreprises pour faire valoir leurs forces et atouts sur et à partir d'un territoire donné. Si chacun peut développer ses propres outils de marquage territorial, il est une nouvelle forme de marque que nous pouvons qualifier de « partagée » au sens où elle conduit les institutions d'un territoire et des entreprises partenaires à en partager son usage et son pilotage (même logo, même charte, ...). La multiplicité des acteurs impliqués font que le management d'une marque de territoire de ce type est nécessairement confronté à des complexités nouvelles que cette recherche a pour objectif de mettre en évidence. Pour cela, notre investigation empirique porte sur la marque « collaborative » lancée par la Région Bretagne en janvier 2011. Plus précisément, elle s'appuie sur une recherche-action qui a consisté à accompagner une entreprise, la SAUR Ouest, dans la définition de son ancrage territorial lors de sa demande de partenariat avec la marque « Bretagne ».

Dans une première partie, nous posons le cadre théorique de la recherche en identifiant les concepts clés qui définissent les liens entre marketing et territoire. Dans une deuxième partie

¹ Source : www.marque.france.fr, le site internet officiel annonçant la « construction » de la marque France.

² Pour une revue approfondie et illustrée des marques de territoire, le lecteur pourra se reporter au blog de Vincent Gollain : www.marketing-territorial.org

nous justifions l'intérêt du cas de la marque Bretagne et de la problématique de marquage territorial de l'entreprise SAUR Ouest, puis, nous précisons la méthodologie retenue pour la recherche. Enfin, la troisième et dernière partie nous conduit, sur la base des résultats de la recherche, à préciser les complexités soulevées par le management d'une marque territoriale partagée.

1 – Marketing et territoire : conjugaison et question de recherche

Le concept de territoire a surtout été appréhendé par les géographes qui lui attribuent deux dimensions clés : le territoire n'est pas une donnée mais un construit reposant sur une logique d'acteurs liés par l'atteinte d'objectifs, et, il suppose l'appropriation de l'espace par ces acteurs. Le territoire se distingue ainsi de l'espace géographique par le fait qu'il est porteur d'une « *idéologie territoriale* » (Lussault, 2007). Le territoire comprend une dimension politique qui vise à conserver la spécificité et la permanence, la reproduction des groupes humains qui l'occupent. Paradoxalement, la mondialisation incite à valoriser le territoire, et particulièrement le territoire régional qui devient une ressource. Ce phénomène est d'autant plus développé que le sentiment d'appartenance au territoire régional est fort (Jolivet et Léna, 2000). En outre, le territoire est l'expression d'un grand nombre de symboles qui s'expriment en valeurs patrimoniales et renforcent le sentiment d'identité collective (Di Méo, 2001). Ces valeurs patrimoniales peuvent s'attacher à des réalités matérielles ou à des phénomènes abstraits. La cristallisation des identités collectives, quant-à-elle, se forge dans la durée.

D'un point de vue managérial et académique, conjuguer l'approche marketing avec la notion de territoire peut prendre deux acceptations différentes et nous renvoie vers deux champs de recherche distincts. L'un consiste à s'intéresser à l'intégration de la stratégie d'ancrage et de marquage territorial des entreprises dans leurs politiques et actions marketing : quelles sont leurs motivations à exploiter, en terme de positionnement, les liens de l'entreprise à un territoire, à les afficher ? Par quels moyens ? ... L'autre, s'intéresse au développement économique des territoires et à leur appropriation de la démarche du marketing à ces fins.

Marketing territorial

Les théoriciens du marketing, en s'intéressant à son application aux secteurs social et public (Kotler et Levy, 1969), ont développé un marketing de l'image fondé sur l'idée que celle-ci peut être « vendue » sans être forcément reliée à un produit concret. Ils ont ainsi dessiné les prémices du marketing territorial (Kotler, 1993). Les praticiens (agences de développement et cabinets conseils) ont, par la suite, construit tout un corpus technique du marketing territorial comprenant des outils de connaissance des marchés, de diagnostic, de promotion, de prospection, de négociation, et de multiples services liés à l'implantation et à son suivi (Anholt, 2007; Hatem, 2007; Moilanen et Rainisto, 2009). Sous l'effet de la mondialisation et des crises économiques, de nombreux territoires se sont appropriés la démarche mais, rajoutons qu'en France, les politiques de décentralisation donnant des prérogatives nouvelles aux territoires, et, le phénomène de métropolisation, ont également joué un grand rôle dans sa propagation. Depuis une trentaine d'année, ce marketing territorial a subi à peu près les mêmes évolutions que le marketing marchand avait vécu précédemment : d'abord, il a fallu vendre, puis, communiquer, et enfin, segmenter et cibler. Après avoir cherché à vendre leurs zones en difficulté, les territoires promeuvent aujourd'hui des zones d'excellences, raisonnent en solutions pour se différencier et se construire une image attractive.

Kotler (1993) est le premier à avoir insisté sur l'importance que l'image de marque ou la réputation d'un pays pouvait avoir sur son développement économique. De là est né le concept de « marque pays » (*Nation Brand* ou *Place Branding*) consistant à accroître l'attractivité des territoires en leur appliquant le concept de marque et en privilégiant ce dernier aux autres leviers du marketing territorial : « *parce que les caractéristique produits*

peuvent être facilement copiés, les marques doivent être considérées par les marketeurs comme l'outil majeur pour créer de la différenciation » (Kotler et Gertner, 2002). La marque pays ne se résume donc pas au « *made in* », « elle va au-delà des labels passifs et des certifications d'origine : elle conduit à se reconnaître dans ses valeurs, sa vision du monde, sa culture » (Kapferer, 2011). Cependant, la marque pays est beaucoup plus complexe qu'une marque commerciale et se contrôle bien plus difficilement car elle porte en elle un peuple avec ses us et coutumes, sa culture, son histoire. Elle évoque également un contexte économique, politique, social... plus ou moins favorable (Bonnal, 2011). Face à ces difficultés, certains acteurs publics ont développé des logos et des campagnes de communication présentant une image positive de leur territoire, propice à attirer des investisseurs, des touristes, des talents... Plus rares sont ceux qui ont entrepris ou entreprennent véritablement la co-construction, avec et pour leur territoire, d'une marque porteuse d'image et mobilisatrice tant pour les acteurs du territoire que pour les cibles à qui elle est prioritairement destinée. La construction d'une telle marque doit se baser sur une vision stratégique et un projet de développement pour le territoire (Anholt, 2007 ; Moilanen et Rainisto, 2009). Elle est nécessairement co-construite car véhiculée autant par les institutions que par la société civile et le monde économique qui bien que s'affranchissant de plus en plus des frontières géographiques font par ailleurs valoir de plus en plus leur ancrage territorial.

Marquage territorial

Une entreprise peut choisir d'intégrer et d'afficher un lien étroit avec un territoire pour de multiples motifs qu'ils s'agissent de motivations personnelles des dirigeants ou de la volonté d'associer à l'entreprise, et ses produits, des éléments du territoire pouvant être valorisés en interne, auprès du marché local/régional, ou, au-delà. D'un point de vue stratégique, les quatre logiques de modèle d'affaires peuvent être invoquées pour s'ancrer à un territoire : la logique client, la logique expertise, la logique réseau et celle de génération de revenus (Saives et *al.*, 2011). D'un point de vue marketing le marquage territorial peut servir à positionner l'offre de l'entreprise tant en permettant son identification que sa différenciation auprès d'une cible déterminée, et pouvant, d'un point de vue opérationnel, se traduire par l'apposition d'une marque, ou un label, de « *provenance* ».

Si les premières recherches en marketing portant sur la provenance géographique des produits remontent aux années soixante, celles-ci se sont développées sous l'effet de la croissance des échanges internationaux. L'influence de l'origine du produit, le « *made in* », sur les perceptions et évaluations des consommateurs a ainsi été démontrée. Plus exactement, il ressort de ces travaux que les achats des consommateurs sont d'autant plus influencés par le « *made in* » que l'identité du pays d'origine est forte et que les consommateurs y sont sensibles. Cette influence s'exerce différemment en fonction de la catégorie de produits concernés. Ainsi, les voitures allemandes et les produits technologiques sont réputés être de bonne qualité, le vin et le parfum français également (Prime et Usinier, 2012). L'image du pays et l'image du produit sont étroitement liées et les pays à faible image répercutent cette dernière sur leurs produits : les déficits d'image du pays entraînent souvent l'obligation de pratiquer des prix de vente moins élevés (Tissier-Desbordes et Vernet, 2013).

Les indicateurs de provenance des produits sont néanmoins à relativiser car nombre d'entre eux ne sont plus fabriqués dans le pays d'origine de leur marque. L'accroissement des échanges internationaux perturbe ainsi l'usage du « *made in* » par les entreprises et son interprétation par les consommateurs. La conception, la production, l'assemblage des composants d'un même produit étant souvent réalisés dans des pays différents, l'identité du lieu d'origine du produit devient difficile à déterminer pour le consommateur.

La stratégie de l'entreprise détermine alors l'origine territoriale du produit finalement mise en avant. Elle peut vouloir signifier au consommateur un pays d'origine indépendant, ou non, du

lieu de production et s'efforcer que ce lieu soit perçu par les consommateurs pour que le produit puisse endosser une partie de son identité (Gabriel et Urien, 2006). Cet affichage du lien du produit avec un territoire est d'autant plus important qu'en réaction à l'uniformisation des modes de consommation et aux crises économiques successives, on assiste à une résurgence des identités nationales et régionales qui se traduit, entre autre, par la consommation de produits fabriqués localement (Robert-Demontrond, 2006) ; les succès des Corsica Cola, Breizh Cola et autre Ch'tila Cola en témoignent.

La stratégie de l'entreprise peut également l'amener à développer une image forte qui lui soit propre et qui lui permette d'afficher une véritable marque, un « *made by* » sur ses produits ; ce « *made by* » pouvant enrichir l'image d'un territoire. Un certain nombre d'automobiles Volkswagen ne sont plus produites en Allemagne, cependant, non seulement, elles continuent à bénéficier de l'image de marque des automobiles allemandes, mais encore, elles contribuent à perpétuer cette image, et cela, autant par un « *made by Volkswagen* » que par un « *made in Germany* » perçu à tort. Les consommateurs se forgent aussi une image du pays d'origine à partir de la perception qu'ils possèdent d'un ensemble de marques provenant de ce pays, et réciproquement (Johansson, 1989).

Il est courant que les entreprises d'un territoire donné et les institutions en charge de la gouvernance de ce dernier travaillent ensemble à son développement par la mise en œuvre d'actions de promotion, de prospection, communes. Il est bien plus rare qu'elles travaillent ensemble, directement, à développer une image attractive du territoire par le biais d'une marque, alors même que l'adoption d'un marketing territorial pour les uns et d'un marquage territorial pour les autres, les renvoie inévitablement à l'identité du territoire. La construction d'une politique de marque associant le territoire (institutionnel) et ses acteurs dans la diffusion d'une image et d'une identité partagée (*made with*) est complexe ne serait-ce que par la multitude et la diversité des partenaires et des cibles. Ceux sont ces complexités nouvelles que cette recherche se propose de mettre en évidence.

2 – Le champ de la recherche et la méthodologie

La région Bretagne est la première région française, et, à notre connaissance, la deuxième en Europe, à s'être engagée dans une démarche de création d'une marque de territoire afin de « *partager les valeurs de la Bretagne et une identité commune avec tous les acteurs des entreprises, des arts, de la recherche, de l'enseignement ou encore du sport, qui souhaitent se référer au territoire breton et à ses valeurs sur la scène nationale et internationale* » (Dossier de presse de lancement de la marque Bretagne). Initiée par le conseil régional de Bretagne et développée sous l'égide des institutions régionales économiques et touristiques, elle a été lancée en janvier 2011 à l'issue de trois années d'enquêtes et d'analyses (annexe 1), de nombreuses discussions, compromis et décisions (Houllier-Guibert, 2012).

Trente mois après son lancement, 369 partenaires³ ont obtenu une licence d'exploitation de la marque qui peut donc être qualifiée de « marque ombrelle ». Ces partenaires ont fait acte de candidature, puis, ont été sélectionnés par un comité de marque sur la base de quatre critères : attester un lien étroit et affectif avec le territoire breton, contribuer au rayonnement et à l'attractivité du territoire breton, avoir mis en place des mesures en phase avec les valeurs bretonnes, et, participer par sa communication à la promotion des objectifs du code de marque⁴. La marque Bretagne s'apparente alors à un label expérientiel (Larceneux, 2003).

³ 369 partenaires au 31/08/2013 se décomposant de la façon suivante : 159 entreprises, 111 associations et 99 organismes publics et parapublics. Source : www.marque-bretagne.fr

⁴ Le code de la marque Bretagne (cf. annexe 1) est disponible en ligne : www.marque-bretagne.fr

Parmi les partenaires de la marque Bretagne figure l'entreprise SAUR Ouest, filiale de l'entreprise SAUR (Société d'Aménagement Urbain et Rural) : troisième opérateur national dans la production et la distribution de l'eau potable mais proposant également une large gamme de services aux collectivités locales dans les domaines des déchets, des loisirs (piscine, golf, camping) ou d'autres services spécifiques (crematorium, gestion des aires des gens du voyage). La SAUR fait de l'ancrage territorial, à la fois un élément de différenciation, et un axe stratégique majeur : « *différents, nous le sommes à plusieurs titres. Par notre ancrage local et la connaissance des territoires sur lesquels nos collaborateurs interviennent quotidiennement* » (Extrait du rapport d'activité 2011). La région Ouest telle qu'elle est définie par l'entreprise, renvoie à la Bretagne « historique », c'est-à-dire à cinq départements : le Finistère, le Morbihan, les Côtes-d'Armor, l'Ille-et-Vilaine et la Loire-Atlantique, où l'entreprise gère en 2010 environ 700 contrats avec les collectivités locales et comptabilise 1200 collaborateurs.

La recherche-action dans son ensemble portait plus largement sur les leviers stratégiques de l'ancrage territorial d'une entreprise, SAUR Ouest. Afin d'analyser la nature de ces leviers, nous avons opté pour une démarche qualitative (Yin, 2003). Celle-ci s'impose lorsque la recherche analyse des processus difficilement détectables par une approche quantitative. À cet égard, cette étude supposait une prise en compte des éléments de contexte, le caractère tacite des liens entre l'entreprise et le territoire étant considéré comme au fondement de la stratégie d'ancrage.

L'investigation empirique s'est déroulée de septembre à décembre 2011. Elle a reposé sur la réalisation de 32 entretiens semi-directifs. Les interlocuteurs appartiennent à la SAUR, en région Ouest (7 entretiens) ou au siège (6), sont « Élus » locaux et donc clients ou clients potentiels de la SAUR (11), ou encore, sont d'autres parties prenantes (8) telles que les responsables de la marque Bretagne, ceux d'une autre marque territoriale existante sur la région : « Produit en Bretagne », ou encore, des associations de consommateurs.

L'obtention de la marque Bretagne par cette entreprise constituait l'un des thèmes des guides d'entretiens. Cela nous a permis d'aborder les motivations, freins, enjeux, ... associés à l'obtention et l'usage de la marque par l'entreprise. L'ensemble des entretiens a été retranscrit et plusieurs études et documents liés à la marque Bretagne ont été associés au corpus sur lequel nous avons mené une analyse thématique.

Nous nous basons donc sur l'étude d'un cas unique, la marque Bretagne et son obtention par l'entreprise SAUR région Ouest. Le statut du cas unique fait « *l'objet de controverses* » (Royer et Zarlowski, 2007). La représentativité du cas ou de l'échantillon retenu doit en effet résulter d'un processus traduisant le respect de la validité des règles statistiques inférentielles. *A contrario*, les connaissances produites par le cas unique sont empreintes d'idiosyncrasie et ne permettent pas la généralisation. Néanmoins, comme le souligne Girin (1989), la connaissance en Sciences de Gestion doit également résulter de la capacité du chercheur à se saisir des opportunités d'analyse que lui offre son environnement et à les intégrer de façon pertinente dans la recherche. La situation qui conforte le choix d'un « *opportunisme méthodique* » (Girin, 1989) est celle de la proximité du terrain, celle-ci facilitant la mise en œuvre de la recherche-action par l'insertion dans les différents réseaux d'acteurs concernés.

Arguons ensuite que le caractère pionnier de la démarche de la région Bretagne, le fait que l'entreprise SAUR soit « internationale » - et non exclusivement locale, qu'elle intervienne sur le marché des services - et non sur le marché davantage étudié des produits agro-alimentaires, renforcent le caractère exploratoire de cette recherche et justifie son usage de l'étude de cas dans un but non seulement d'illustration mais aussi de découverte et de motivation de recherches futures (Siggelkow, 2007).

3- Résultats et discussions du cas

L'analyse de notre corpus montre que bien que la création de la marque de territoire collaborative favorise le partage et la co-construction d'une identité propice au développement commun, cela ne va pas sans soulever de nombreuses complexités. Le management de la marque de territoire y apparaît comme relevant autant du marketing inter-organisationnel que d'un marketing de l'image. L'analyse met en évidence l'existence de cibles et objectifs qui peuvent être différents et parfois divergents. Elle soulève également les questions du territoire pertinent et de la légitimité du marquage. Ces différents résultats sont ici présentés et discutés.

La marque de territoire : un marketing de l'image

Une définition classique du concept de marque la décrit comme étant un nom auquel est associé un ensemble de signes distinctifs qui donnent du sens aux produits tout en créant de la valeur tant pour les clients que pour le détenteur de la marque, ce que Kapferer (2011) résume par « *un nom porteur de renommée* ». Les études réalisées ont permis de mettre en avant les faiblesses qu'il convient de chercher à combler : situation excentrée, faiblesses sur certaines offres touristiques, une faible notoriété à l'international, une image fortement stéréotypée dans laquelle de nombreux traits identitaires sont absents, ...⁵ « *Aujourd'hui, c'est beaucoup l'agroalimentaire ou des secteurs très emblématiques qui utilisent la référence à la Bretagne ... et très souvent avec des codes dont on a vu dans les études qu'il cantonnait la Bretagne à des représentations extrêmement traditionnelles voire folkloriques, passéistes* ». L'un des objectifs du pilotage de la marque est alors de faire évoluer le code de références à la Bretagne pour y intégrer des secteurs d'activités innovants mais qui à ce jour n'exploite pas les liens qu'ils développe avec le territoire : « *Par exemple sur la construction navale, ... ils ont envie que les choses évoluent pour que eux aussi puissent faire ce lien avec le territoire ... et qu'ils puissent bénéficier en retour de la notoriété de la Bretagne* » (PP2).

En cherchant à diffuser le code de marque mais surtout à partager l'usage du logo avec des partenaires sélectionnés, les instances de la région sont amenées à recruter des entreprises ou organisations désireuses d'apposer le logo sur leur communication et qui de ce fait ont des attentes en termes d'image. Souhaitant faire savoir et renforcer son ancrage territorial, l'entreprise SAUR Ouest a obtenu la licence d'exploitation de la marque. Intervenant, sur le marché de l'eau, l'opérateur privé est parfois apparenté sur le territoire à « *acteur de l'ombre* » (PP3). Le positionnement dans le triptyque qu'il compose avec l' élu et le client-usager ne facilite pas son marquage territorial : « *Je reprendrai ce que me disent les clients : 'Moins on entend parler de vous, mieux c'est. Si on n'entend pas parler de vous, c'est parfait* » (REG1). « *Un des grands malheurs de la SAUR est que l'on n'a jamais été très bon en communication. On n'a jamais fait de grande communication. C'était le plus souvent « vivons heureux, vivons cachés* » (REG2). Confrontée à un marché en pleine mutation, l'entreprise perçoit la nécessité de faire savoir et faire valoir son ancrage territorial qu'elle considère être un avantage concurrentiel peu exploité et qui s'inscrit dans sa politique de développement durable. « *On s'est dit que l'on pouvait participer de la bonne image environnementale de la Bretagne. La SAUR a contribué à traiter correctement tant de m³ d'eau, à valoriser et à contrôler les eaux de baignade sur les plages mais aussi sur des choses qui pourraient témoigner de notre ancrage à travers notre implication : on est des partenaires de beaucoup d'opérations culturelles et sportives d'éducatives* » (REG3). Le partenariat a été accepté mais a donné lieu à discussion : leur domaine d'activité, la gestion de l'eau, et leur clients, des collectivités territoriales, ont posé question au comité. « *On s'est posé la question, on a eu besoin de prendre du temps, de bien regarder si on n'était pas dans un problème du fait qu'ils répondaient à des marchés publics, qu'ils s'adressaient aux collectivités. Est-ce que le fait de*

⁵ Diagnostic dont la synthèse est consultable sur l'URL : www.marque-bretagne.fr

positionner la marque Bretagne qui est quand même issue d'une politique régionale publique, ... La deuxième question que l'on se posait, c'est toute leur communication autour de l'eau, avec tous les problèmes importants que l'on a avec la qualité de l'eau en Bretagne... » (PP1).

La marque de territoire : un marketing inter-organisationnel

La Conseil de Région qui a conçu le code de marque et le marquage « Bretagne » (Annexe 1) en est le propriétaire et l'a déposé à l'INPI. Néanmoins, leur construction a mobilisé de nombreux acteurs publics et privés du territoire, et, donné lieu à de nombreuses discussions et compromis (Houillet-Guibert, 2012). Leur pilotage implique également de nombreuses organisations. *« Il n'y a donc pas d'élus du conseil régional dans ce comité [comité de sélection des partenaires]. C'est une autre affaire qui se crée là. Et donc on est allé chercher des personnalités de la société civile mais dont la fonction était suffisamment représentative pour accompagner aussi le niveau de la démarche ... » (PP1).* Au comité de marque, il convient de rajouter les 369 partenaires actuels. Le partenariat peut, selon la structure plus ou moins importante du partenaire peut donner lieu, en leur sein, à discussion, adhésion ... Le marquage Bretagne et ses possibles usages induisent de nombreux échanges intra et inter-organisationnels : *« il faut être proche des associations. Il faut absolument qu'on ait des références de projets avec des associations locales ... il faut voir les parties prenantes, il faut avoir un réseau, je dirais, pour pouvoir communiquer » (PP4).* Pour établir la confiance, le partenaire peut également nouer une relation régulière avec les dépositaires du marquage: *« ce qui nous a plutôt rassuré dans leur dossier est d'ailleurs que, dès le départ, ils ont souhaité que leur plan de communication avec la marque Bretagne soit validé chaque année par le comité de marque ... Et c'était leur proposition. Cela nous a vraiment rassurés » (PP2).* Pour établir une communication cohérente entre le dit et le vécu, pour que la marque soit une garantie (Kapferer, 2011), les relations nouées entre les co-constructeurs de la marque paraissent capitales.

La marque de territoire doit fédérer des acteurs aux objectifs distincts

La marque Bretagne est initialement prévue comme une marque visant à une plus grande attractivité du territoire. En ce sens, sa cible correspond à la cible habituelle des démarches de marketing territorial et peut être qualifiée d'extra-muros : touristes, investisseurs. Il n'en demeure pas moins qu'elle doit mobiliser des acteurs du territoire qui ont bien souvent une cible prioritaire différente, leurs clients et clients potentiels demeurant sur le territoire. C'est le cas de SAUR Ouest. Dans le cadre d'une activité de services, l'appartenance au territoire s'inscrit légitimement à travers la relation au client. Les entretiens auprès de l'opérateur privé laissent apparaître que le client de référence reste l' élu, puisqu'il est le décideur. La collecte de l'information, la négociation des contrats ainsi que leur surveillance est problématique pour l' élu. Les opérateurs privés peuvent en effet *« s'appuyer sur leur expertise pour imposer des contrats à leur avantage » (Bouba-Olga et al., 2008).* A l'inverse, le choix de la délégation par la collectivité peut résulter d'un sous-investissement notable dans le service des eaux. Elle peut faire ce choix *« sans révéler toute l'information sur la qualité de la ressource et l'état des réseaux existants » (ibid.).* La relation entre élu et délégataire est ainsi pour partie basée sur la confiance. *« C'est une délégation, donc c'est vraiment un élu qui confie une mission à une entreprise. C'est une relation qui tient par la confiance des deux parties » (REG3).* Aussi, pour que certains prospects leur accordent plus facilement cette confiance, pour plusieurs collaborateurs de SAUR Ouest interrogés, il était évident qu'une fois l'exploitation du marquage obtenue, celui-ci serait apposé sur les dossiers de réponse aux appels d'offre : *« Est-ce que cette différenciation marque Bretagne on va l'avoir ? Voilà. Est-ce qu'il n'y aura que SAUR qui l'aura ? ou est-ce que Véolia va la chiper ? ... Moins ce sera différenciateur et moins ce sera intéressant pour nous » (REG6).* Pour le comité de marque,

l'objectif était tout autre. « *L'idée n'était pas d'intégrer la marque Bretagne au niveau de la contractualisation avec les collectivités locales mais de mieux faire connaître auprès des acteurs du territoire l'ensemble de leurs actions favorables à ce territoire (PP1)* ». Une marque de territoire diffère d'une marque classique, entre autres, du fait qu'elle agit au nom d'un « *collectif* ». La diversité des acteurs impliqués peut favoriser l'émergence d'avis et de projets divergents. La diversité des cibles visées (marque de provenance, marque de destination) n'en simplifie pas non plus sa gestion ; la marque pouvant prendre des significations diverses et générer des attentes parfois contradictoires.

La légitimité du marquage en question

L'obtention de la marque Bretagne est basée sur des critères plus ou moins faciles à objectiver (liens étroits avec le territoire, valeurs partagées, ...) et le comité de marque a donc à juger de la légitimité des demandes de partenariat qui lui sont adressées. Mais, *in fine*, ceux sont aux clients et plus largement à l'ensemble des parties prenantes du partenaire qu'il reviendra de juger de la pertinence du marquage territorial. Aussi, chaque partenaire doit s'interroger non seulement sur son intérêt mais aussi sur sa capacité à s'adosser à un territoire tout en sachant qu'il peut se considérer compétent mais ses clients le juger illégitime. Certains clients de SAUR Ouest nous ont déclaré approuver la démarche : « *Moi je trouve que c'est bien dans le sens où SAUR Ouest est très breton de par ses implantations, de par son histoire. Et je pense que c'est, comment dire, même si c'est un groupe, SAUR Ouest pourrait être une filiale, ..., la filiale canal historique. Je pense que c'est assez cohérent* » (ELU) ; « *Pour moi c'est un atout après, il faut savoir comment l'utiliser* » (ELU). Pour d'autres clients, prospects et parties prenantes, l'association de l'opérateur et de la marque Bretagne ne fait pas sens et interroge. Ils nous déclarent qu'elle n'interférera pas dans leur évaluation : « *Pour moi c'est la compétence technique qui joue principalement* » (ELU) ; « *Ce qui est important pour lui [l' élu] c'est la proximité* » (ELU). Ils affichent même un regard critique sur la démarche : « *Cela me gêne ... On va sur du déclaratif. Il y a tellement d'opacité partout que l'on a du mal à avoir confiance sur le déclaratif* » (PP) ; « *Pour moi ce n'est pas une entreprise bretonne en tant que telle. Comme la poste, par exemple, elle est préoccupée par des notions d'ancrage territorial mais pour des raisons je dirais ... je pense que la décision est d'abord et essentiellement économique* » (PP).

La question du territoire pertinent

Comme bon nombre d'entreprises présentes sur le territoire breton, l'entreprise SAUR développe ses activités sur un territoire plus vaste. Le fait que le périmètre d'intervention de la filiale SAUR Ouest se confonde avec celui de la Bretagne historique a facilité les discussions en interne. Néanmoins la question d'un marquage territorial régional suscite le débat : « *Comment est-ce que le maire Picard il me dit : 'mais attendez, j'ai lu que vous étiez SAUR marque Bretagne. Je ne comprends plus là, moi. Je m'en fiche de la Bretagne.' Voilà, comment est-ce qu'on peut être à la fois une entreprise cohérente dans son ensemble et avoir une partie de l'entreprise qui s'associe très fortement avec une région sachant que les autres ne le font pas aujourd'hui ?* » (SIEG). Face à ce constat, la question du ou des territoires pertinents est posée. L'entreprise nationale ou internationale doit définir, en fonction de la cible visée et des objectifs à atteindre, le territoire le plus pertinent auquel elle doit et peut s'adosser. Et, la question se pose avec d'autant plus d'importance que les marques de territoire vont continuer à se développer. Ainsi, sur le territoire breton, outre la marque Bretagne, il existe une marque à la renommée considérable, « *Produit en Bretagne* », qui est la propriété d'une association d'entreprises. Il existe également des marques à une échelle inférieure, celle d'un département, par exemple « *Tout commence en Finistère* », et, il en

existera à un niveau supérieur quand la construction de la marque France sera achevée. L'adoption d'un schéma de cohérence d'ensemble sera vraisemblablement nécessaire.

Conclusion

Notre étude de cas présente certaines limites qu'il convient de souligner : elle n'aborde qu'une seule marque de territoire et qu'un seul partenaire qui de surcroît revêt certaines caractéristiques spécifiques (marché de l'eau et clients publics). Elle permet néanmoins de soulever d'importantes questions, et, invite à prolonger les recherches. Une étude approfondie des motivations d'un grand nombre de partenaires permettraient de mieux comprendre comment la marque de territoire peut être co-construite efficacement, tout en sachant qu'une marque se construit dans la durée et qu'elle devrait donc faire l'objet d'une étude longitudinale.

BIBLIOGRAPHIE

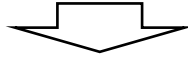
- ANHOLT S., 2007**, *Competitive Identity: the new brand management for nations, cities and regions*, Pgrave Macmillan.
- BONNAL F., 2011**, Comprendre et Gérer la marque France, *Revue Française de Gestion*, 218-219, 27-43.
- BOULBA-OLGA O., CHAUCHEFOIN P., SAUVENT A., 2008**, Les contraintes cognitives, déterminant essentiel du choix du mode de gestion de l'eau, *Revue d'Economie Industrielle*, 124, 7-22.
- DI MEO G. 2001**, *Géographie sociale et territoires*, Nathan Université.
- GABRIEL P., URIEN B., 2006**, Valeurs de consommation et origine territoriale des produits, *Décisions Marketing*, 43, 41-54
- GIRIN J., 1989**, L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations, *La recherche-action en action et en question, Ecole Centrale de Paris*.
- HATEM F., 2007**, *Le marketing territorial, Principes, méthodes et pratiques*, éditions EMS.
- HOUILLET-GUIBERT Ch.-E., 2012**, De la communication publique vers le marketing des territoires : approche microsociologique de la fabrication de l'image de marque, *Revue Gestion et Management Public*, 2,35-49.
- JOHANSSON J.K., 1989**, Determinants and effects of the use of « made in » labels, *International Marketing Review*, 6, 47-58.
- JOLIVET M.J., LENA Ph., 2000**, « Des Territoires aux Identités », *Autrepart - Logiques identitaires, logiques territoriales*, 14, 5-16.
- KAPFERER J-N., 2011**. France : pourquoi penser marque ? *Revue Française de Gestion* 218-219, 13-23.
- KOTLER P., LEVY S.J., 1969**, Broadening the concept of marketing, *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- KOTLER, P., HAIDER, D.H. REIN I., 1993**, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press.
- KOTLER P., GERTNER D., 2002**, Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective, *Journal of Brand Management*, 9, 4-5, 249-261.

- LAÏDI Z., 2004**, *La grande perturbation*, Flammarion.
- LARCENEUX F., 2003**, Segmentation des signes de qualité : labels expérientiels et labels techniques, *Décisions Marketing*, 29, 35-46.
- LEVITT T., 1983**, The globalization of Markets, *Harvard Business Review*, may/june.
- LUSSAULT M., 2007**, *L'homme spatial, la construction sociale de l'espace humain*, Seuil.
- MOILANEN T., RAINISTO S., 2009**, *How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding*, Palgrave Macmillan.
- PORTER M.E., KRAMER M.R., 2011**. Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89, 1, 62-77
- PRIME N., USUNIER J.-C., 2012**, *Marketing International, marchés, culture et organisation*, Pearson Education, Paris.
- ROBERT-DEMONTROND Ph., 2006**, *La gestion des droits de l'homme*, Apogée, Rennes.
- ROYER I., ZARLOWSKI P., 2007**,. Echantillon(s), Méthodes et recherche en management, Dunod, 192-223.
- SAIVES A.-L., DESMARTEAU R. H., KERZAZI L., 2011**. Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 213, 57-75.
- SIGGELKOW N., 2007**, Persuasion with cas studies, *Academy of Management Journal*, 50, 1, 20-24.
- TISSIER-DESBORDES E., VERNETTE E., 2013**, Les consommateurs sont-ils sensibles à l'effet « Made in ? », *Décisions Marketing*, 69, 05-08.
- THOENIG J.C., WALDMAN C., 2005**, *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*. Editions d'Organisation.
- YIN R. K., 2003**, *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications.

Annexe 1 – Méthodologie de construction de la marque Bretagne

1) Éléments déclencheurs :

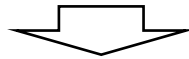
- Établissement de schémas régionaux de développement économique (2006) et touristique (2007) identifiant la nécessité de rendre plus attractive l'image du territoire ;
- Réalisation d'une analyse de positionnement économique de la Bretagne à l'international (2007)⁶ dénonçant l'absence d'image économique à l'extérieur du territoire.



Décision, par la Présidence de Région, de construire une image de marque attractive du territoire

2) Travaux préparatoires à l'élaboration de la marque (fin 2008 à fin 2010)⁷ :

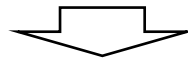
- Rapprochement des acteurs du développement économique et ceux de la communication publique ;
- Collecte de sources secondaires et primaires (qualitatives et quantitatives) sur l'identité de la Bretagne :
 - o Étude documentaire des études et ouvrages traitant directement ou indirectement de l'identité bretonne ;
 - o Interviews en *focus group* de plus de plus de 200 « experts » dans plus de 70 spécialités ;
 - o Création d'un blog intitulé « Bretagne qui es-tu ? » ayant permis l'enregistrement de 1450 commentaires ;
 - o Enquête téléphonique auprès de 1000 habitants représentatifs de la population du territoire ;
 - o Enquête en ligne auprès de 2000 internautes ayant séjournés au moins 3 fois en Bretagne ;
- Analyse, partage et synthèse des données collectées pour dresser le portrait physique, symbolique et psychologique de la Bretagne ;
- Étude comparative des stratégies de marques de territoire sur le plan international ;
- Étude de la concurrence économique et touristique de la Bretagne.



Définition du positionnement marketing de la Bretagne : « Le pays qui crée du lien, transforme et donne la force » et définition des valeurs de la marque Bretagne : « L'engagement, le sens du collectif, l'ouverture et l'imagination »

3) Création de la marque :

- Définitions de 7 signes d'expression (la force positive, les liens à l'œuvre, le noir et blanc, un ton de communication volontaire et responsable, l'humour et le décalage, les symboles vivants, une touche de magie et de poésie) exprimant la personnalité, le style de la marque et répondant aux objectifs fixés : enrichir, rajeunir et moderniser l'image de la Bretagne ;
- Définition d'une charte graphique et sémantique⁸ ;
- Création d'un logotype et de sa boîte à outils⁶.



3) Diffusion de la marque :

- Création d'un comité de marque, constitué exclusivement d'acteur de la société civile, ayant pour mission d'accorder, ou non, la licence d'exploitation de la marque aux candidats ;
- Définition des critères d'évaluation des candidatures : attester un lien étroit et affectif avec le territoire breton, contribuer au rayonnement et à l'attractivité bretons, avoir mis en place des mesures en phase avec les valeurs bretonnes (définies comme l'engagement, le sens du collectif, l'ouverture et

⁶ Étude réalisée par l'agence de conseil en développement économique Oco Global.

⁷ Avec le concours du cabinet conseil CoManaging.

⁸ Avec le concours de l'agence de communication MMAP

l'imagination), et, participer par sa communication à la promotion des objectifs du code de marque (d'enrichir, de diversifier, de rajeunir et de dynamiser l'image du territoire).