

**ED 396 : Ecole doctorale**  
**« Economie Organisations et Société »**

**La participation des parties prenantes à la démarche de  
marketing territorial d'une marque de territoire : le cas de  
la marque Auvergne Nouveau Monde**

**Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion**  
(Arrêté du 25 mai 2016)

*Présentée et soutenue publiquement par*

**Cédrine Zumbo-Lebrument**

**TOME 1**

**sous la direction du Professeur Pierre Féniès (Université Paris Nanterre)**  
**et du Professeur Eric Dacheux (Université Clermont Auvergne)**

**JURY**

<b>Rapporteur</b>	Madame Véronique Chanut	Professeur des Universités Université Paris 2 Panthéon-Assas
<b>Rapporteur</b>	Madame Catherine de La Robertie	Professeur des Universités Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
<b>Membre du jury</b>	Madame Patricia Coutelle - Brillet	Professeur des Universités Université de Tours
<b>Membre du jury</b>	Monsieur Thierry Fouque	Professeur des Universités Université Paris Nanterre
<b>Membre invité</b>	Monsieur René Souchon	Président du conseil régional d'Auvergne de 2006 à 2015

*Le 14 novembre 2017*







*« L'université n'entend donner aucune approbation  
ni improbation aux opinions émises dans les thèses :  
ces opinions doivent être considérées comme  
propres à leurs auteurs ».*



# REMERCIEMENTS

---

Ce travail de thèse fut une expérience ardue, mais riche d'apprentissages, de remises en cause et de rencontres. C'est avec une grande sincérité que je souhaite remercier les personnes qui m'ont accompagnée dans ce projet et qui ont fait que celui-ci puisse se matérialiser par ce manuscrit.

Je tiens à remercier en premier lieu mes deux directeurs de thèse, les Professeurs Pierre Féliès et Eric Dacheux, pour leur confiance, leur soutien, leur sympathie et leurs conseils avisés tout au long de ces quatre années de thèse.

Je tiens à exprimer ma plus vive reconnaissance aux Professeurs Véronique Chanut et Catherine de La Robertie qui m'ont fait l'honneur d'accepter d'être rapporteurs de cette thèse.

Je tiens à remercier vivement les Professeurs Patricia Coutelle-Brillet et Thierry Fouque qui m'ont fait l'honneur d'accepter d'être membres de mon jury de thèse. Je remercie également Monsieur René Souchon d'avoir accepté de participer à mon jury de thèse.

Je remercie les Professeurs Eric Pezet, Frédéric Gautier et Catherine Kuszla qui, par leurs remarques et leurs commentaires lors des comités de thèse annuels du CEROS, ont su faire avancer mon travail de thèse.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Corinne Rochette, Maître de conférences habilitée à diriger des recherches, pour son soutien, son accompagnement pédagogique et sa sympathie tout au long de mon travail de recherche doctorale.

J'aimerais ensuite adresser mes remerciements aux membres du groupe de recherche clermontois COMSOS pour leurs encouragements et leurs conseils au cours des séminaires doctoraux.

Mes remerciements vont également à l'équipe de l'association Auvergne Nouveau Monde, Philippe Laurent, Jean Pinard et Véronique Jal qui m'ont accompagnée durant la réalisation de cette thèse. Une pensée toute particulière pour Véronique Jal qui a su me soutenir lors de moments difficiles.

Je tiens à remercier Pascal Guittard qui, dès le début de mon projet de recherche, a cru en sa réalisation en CIFRE au même titre qu'Élisabeth Durantin - que je remercie pour son soutien permanent au cours de ces 3 années passées au sein de ses équipes.

Un grand merci aux membres du conseil d'administration et du bureau de l'association Auvergne Nouveau Monde pour leur confiance et leur transparence durant les entretiens : ils m'ont permis d'avoir accès à un terrain de recherche d'une grande richesse.

A mes très chers parents, qui m'ont toujours encouragée et écoutée, et envers lesquels je suis plus que reconnaissante de m'avoir emmenée jusque-là.

Je tiens à remercier mes amis (varois, parisiens, Rennais et clermontois) qui m'ont soutenue et encouragée malgré la distance. Merci à Anie pour la fastidieuse relecture de mes retranscriptions d'entretiens.

Une pensée particulière à mon frère, Vincent, qui m'a accompagnée sans le savoir dans cette « épreuve », à mon arrière-grand-mère, Anna, et à mon grand-père qui m'ont transmis leur capacité de résilience si précieuse à certains moments.

Je ne peux achever ces remerciements sans témoigner toute ma reconnaissance aux deux personnes, mon mari, Norbert, et ma fille, Valentine, qui, quotidiennement, ont patiemment supporté les moments difficiles induits par la rédaction de cette thèse : sans eux, ce travail de recherche n'aurait assurément jamais abouti.



*A ma Valentine.*



# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>13</b>
<b>PARTIE 1. PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES ET MARKETING TERRITORIAL : UNE PROBLEMATISATION DE LA LITTERATURE .....</b>	<b>35</b>
<b>CHAPITRE 1. LE MARKETING TERRITORIAL EN QUESTION .....</b>	<b>39</b>
1. <i>Contexte et raisons de l'émergence du marketing territorial .....</i>	<i>39</i>
2. <i>Clarification et explicitation de ce que recouvre le marketing territorial.....</i>	<i>49</i>
3. <i>Uniformité des enjeux, normativité des démarches, pluralité des pratiques : le marketing territorial au prisme des singularités des territoires.....</i>	<i>58</i>
Synthèse du chapitre 1.....	76
<b>CHAPITRE 2. LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES COMME VECTEUR D'UNE PARTICIPATION DELIBERATIVE .....</b>	<b>79</b>
1. <i>Le cadre conceptuel de la théorie des parties prenantes : unité des fondements et diversité des approches .....</i>	<i>80</i>
2. <i>Théorie des parties prenantes et théorie des organisations .....</i>	<i>93</i>
3. <i>Du projet collectif d'une marque de territoire à l'enjeu de la participation des parties prenantes au bien commun.....</i>	<i>101</i>
Synthèse du chapitre 2.....	110
<b>CHAPITRE 3. PERENNISER UNE MARQUE DE TERRITOIRE : LES ENJEUX DE LA PARTICIPATION CITOYENNE.....</b>	<b>113</b>
1. <i>Contexte et enjeux de la démocratie participative.....</i>	<i>114</i>
2. <i>Construire une marque de territoire avec les citoyens : finalités et modalités pour le marketing territorial.....</i>	<i>117</i>
3. <i>Les démarches participatives : pluralité des degrés d'engagement et de responsabilité.....</i>	<i>123</i>
Synthèse du chapitre 3.....	129
<b>SYNTHESE DE LA PARTIE 1.....</b>	<b>131</b>
<b>PARTIE 2. TERRAIN DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE....</b>	<b>135</b>
<b>CHAPITRE 4. PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE .....</b>	<b>139</b>
1. <i>Présentation de l'association Auvergne Nouveau Monde (ANM) .....</i>	<i>139</i>
2. <i>Spécificités de la marque ANM et de la stratégie de marketing territorial associée.....</i>	<i>143</i>
Synthèse du chapitre 4.....	158
<b>CHAPITRE 5. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>161</b>
1. <i>Justification des choix méthodologiques de la recherche.....</i>	<i>161</i>
2. <i>Protocoles de recherche mobilisés .....</i>	<i>166</i>
Synthèse du chapitre 5.....	180
<b>SYNTHESE DE LA PARTIE 2.....</b>	<b>181</b>
<b>PARTIE 3. RESULTATS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE .....</b>	<b>185</b>
<b>CHAPITRE 6. DE L'IDENTIFICATION DES MOTIVATIONS DES PARTIES PRENANTES A LA PARTICIPATION CITOYENNE.....</b>	<b>189</b>
1. <i>Identification des motivations des parties prenantes impliquées dans la construction de la marque ANM (étude 1) .....</i>	<i>189</i>
2. <i>Caractérisation des stratégies d'acteurs des parties prenantes de la marque ANM (étude 2).....</i>	<i>198</i>

3. <i>L'approche participative de l'association ANM au crible de l'échelle de la participation citoyenne d'Arnstein (étude 3)</i> .....	206
4. <i>La participation de la communauté virtuelle de la marque ANM : analyse comparative avec les Fan Pages de trois autres marques de territoire (étude 4)</i> .....	216
<i>Synthèse du chapitre 6</i> .....	227
<b>CHAPITRE 7. DE L'ANALYSE DE CONTENU THEMATIQUE A L'ETUDE EMPIRIQUE DES DETERMINANTS DE LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES</b> .....	<b>231</b>
1. <i>Résultats de l'étude qualitative (étude 5)</i> .....	231
2. <i>Traduction du modèle en questionnaire (études 6 et 7)</i> .....	254
3. <i>Test des deux modèles des déterminants de la participation des parties prenantes (études 6 et 7)</i> .....	269
<i>Synthèse du chapitre 7</i> .....	298
<b>CHAPITRE 8. DISCUSSION DES RESULTATS : APPORTS, LIMITES, IMPLICATIONS MANAGERIALES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE</b> .....	<b>301</b>
1. <i>Apports théoriques, contributions méthodologiques et implications managériales</i> .....	301
2. <i>Limites et perspectives de recherche</i> .....	313
<i>Synthèse du chapitre 8</i> .....	320
<b>SYNTHESE DE LA PARTIE 3</b> .....	<b>- 321 -</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>323</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>329</b>
<b>TABLE DES FIGURES</b> .....	<b>353</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX</b> .....	<b>355</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>359</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>368</b>

# INTRODUCTION GENERALE

---

## Contexte et terrain de la recherche

Commentant l'évolution du rapport au territoire dont il était le témoin, Luc Bureau, dans sa préface à l'ouvrage *Le territoire pensé. Géographie des représentations territoriales*, soulignait de la manière suivante l'engouement dont le territoire était l'objet :

*« Je n'ai jamais vu cela un territoire, ni quand je vivais à la campagne ni depuis que j'habite la ville, ni quand j'étais jeune (...). Et puisque le territoire est plein de vides, il nécessite l'errance afin de se procurer le nécessaire à la survie. Mais il est une dernière chose, qu'il me déplait d'exprimer, dans ma représentation presque instinctive du territoire, c'est son état continu de dépendance. Dépendance qui suppose l'infériorité, la subordination, la tendance au parasitisme. Le territoire est à un pays ou à un Etat ce que la banlieue est à la ville, il n'existe que par procuration. Dans sa célèbre Encyclopédie, d'Alembert notait, en tout début de définition, cet assujettissement du territoire à une autre chose que lui-même : « Territoire est une certaine étendue de terrain qui dépend d'une province, d'une ville, seigneurie, justice, ou paroisse » (...). Ce n'est pas tellement glorieux ; cela nous rappelle encore une fois l'inscription du territoire dans un ordre géographique décroissant : empire, pays, province, région, ville... territoire.*

*Or, voici que notre présent lui donne des ailes. Tel le phénix qui renaît de ses cendres, le territoire, qu'on tentait naguère d'évincer en lui substituant un statut et une appellation plus lustrés, se retrouve partout au centre des débats. Lui qui était vide se remplit de mots ; on accole son nom aux choses les plus dépareillées...il est tout à la fois « aménagé », « imaginaire », « ennemi », « local », « désenchanté », « national », « réenchanté », « urbain », « rural », « linguistique », « culturel » ...Un coup d'œil sur Internet permet de juger de la fécondité du terme : 632 000 mentions. C'est beaucoup mieux que le « paysage » qui ne génère que 147 000 mentions, que la « banlieue » qui n'en produit que 169 000. Ce qui ne prouve rien, sinon que le territoire est un polyèdre possédant une infinité de faces sur lesquelles chacun dessine ses rêves, ses idéologies, ses nostalgies ». Luc Bureau<sup>1</sup>*

Écrits en 2003, ces commentaires de Luc Bureau restent d'actualité tant les collectivités territoriales se sont littéralement emparées du territoire pour en faire l'objet de toutes les valorisations à des fins d'attractivité. Or, souffrant d'un déficit d'attractivité - onzième région française en termes d'attractivité avec un solde migratoire quasiment déficitaire et une position

---

<sup>1</sup> Luc Bureau, in Lasserre F. et Lechaume A. (2003), *Le territoire pensé. Géographie des représentations territoriales*, PUQ, pp. 7-8.

géographique peu avantageuse (l'enclavement est le premier frein à l'attractivité - IPSOS<sup>2</sup>, août 2012) -, l'Auvergne se devait d'accroître son attractivité en améliorant sa visibilité au-delà des frontières nationales au moyen d'une marque région. A cette fin, la marque « Auvergne Nouveau Monde » (ANM) fut créée en 2010 portée par l'association Auvergne Nouveau Monde (ANM). La marque ANM repose sur une volonté politique de mettre en œuvre une démarche de marque « partagée » - entre habitants, collectivités, institutionnels, entreprises, et universités - fondée sur une approche se voulant co-construite de la marque (Rainisto, 2003 ; Kau, 2006). Dans les faits, comme le soulignent Jacques Noyer et Bruno Raoul, si les pratiques de co-construction d'un sens partagé autour d'une marque cristallisent certaines tensions « *plus ou moins corrélées aux enjeux institutionnels locaux, il apparaît qu'elles sont fréquemment liées à des héritages symboliques, constitutifs d'une image locale parfois subie et génératrice d'images recherchées, vecteurs d'attractivité dans des contextes concurrentiels inter-territoriaux où les logiques de marque (...) tendent à prendre une importance croissante* » (Noyer et Raoul, 2011, p. 2).

Du fait de la double dimension qui la définit - partagée et co-construite -, cette marque ne put se développer sans être, dans le même temps, l'objet d'une appropriation par l'ensemble des parties prenantes impliquées, ni sans bénéficier d'une visibilité tant en région Auvergne qu'au-delà du territoire auvergnat. Dans ces conditions, sous l'égide du conseil régional d'Auvergne, l'association Auvergne Nouveau Monde, l'agence régionale de développement économique d'Auvergne (ARDE), l'agence régionale de développement des territoires d'Auvergne (ARDTA), et le comité régional de développement touristique d'Auvergne (CRDTA) ont souhaité concevoir et mettre en œuvre une démarche de marketing territorial qui soit transversale à leur structure afin d'enraciner l'utilisation partagée de la marque « Auvergne Nouveau Monde » dans des pratiques marketing communes. S'appuyant sur une réelle volonté politique, l'objectif opérationnel avéré fut donc de bâtir une réelle stratégie de marketing territorial passant par la mise en œuvre d'une dynamique de coopération entre les agences régionales partageant et soutenant la marque. Ce projet de marque de territoire supposa donc de construire concomitamment des compétences en management public et en marketing en visant à la fois la production de connaissances nouvelles et la création d'outils au service du positionnement et de la valorisation de la marque partagée « Auvergne Nouveau Monde ». En

---

<sup>2</sup> L'étude IPSOS en question réalisée en 2012 par le conseil régional d'Auvergne, sur un échantillon de 1500 personnes habitant en France hors Auvergne met en évidence un décalage entre l'image que les non auvergnats ont de l'Auvergne et la réalité de la région Auvergne en tant que telle, et plus particulièrement sur la notion d'attractivité.

logique constructiviste, cela signifie que notre recherche, à travers la mise en œuvre d'outils et de pratiques de marketing au service de la marque Auvergne Nouveau Monde, a pour objectif la construction d'artefacts fondés sur une co-construction des problèmes avec les acteurs (Charreire et Huault, 2001).

Néanmoins, la singularité du projet de marque de territoire propre à la marque ANM s'inscrit dans une tendance plus profonde et déjà établie de recherche d'une plus grande valorisation des territoires (Kau, 2006). En effet, depuis la fin des années 90, les territoires sont devenus l'objet d'un marketing territorial (Girard, 1999) visant à valoriser les différentes spécificités et singularités dont chaque territoire est porteur (Meyronin, 2009 ; Rochette, 2012). Cette valorisation des territoires au moyen de pratiques de marketing issues, bien souvent, des entreprises, a pour but de développer et/ou d'asseoir leur attractivité dans un contexte concurrentiel inter-régional de plus en plus prégnant. La mise en œuvre d'une démarche de marketing territorial participe d'un management stratégique territorial dont la finalité vise à concevoir et mettre en œuvre une vision stratégique pour le territoire qui soit à même de « susciter l'engagement subséquent et continu des partenaires » (Divay et Mazouz, 2008, p. 342). Dans les faits, les pratiques de marketing territorial ont été conçues, développées et déployées en adaptant, bon an, mal an, avec plus ou moins de réussite, les pratiques de marketing utilisées dans les entreprises (Kapferer, 2011a, Houllier-Guibert, 2012). Cependant, si la participation et l'implication des acteurs locaux à un projet de marque de territoire semblent être des conditions nécessaires à la réussite d'un tel projet, ne faut-il pas dès lors s'attacher à précisément s'efforcer de penser en premier lieu les spécificités des pratiques de marketing territorial dans leurs relations avec les acteurs du territoire avant que de les comprendre comme étant d'emblée marquées par la sphère marchande où elles trouveraient leur origine ? À travers cette simple question, il apparaît que le premier intérêt d'un travail de recherche portant sur la mise en œuvre d'un projet de marque de territoire réside, en premier lieu, dans le fait de s'attacher à identifier, à comprendre et à expliquer les modalités de mise en œuvre participative d'une démarche de marketing territorial en spécifiant les relations avec les parties prenantes qui en conditionnent la réussite (Cardy, 1997). En ce sens, s'attacher à analyser et à comprendre les relations qui construisent et traversent un projet de marque de territoire suppose en premier lieu une contextualisation des pratiques de marketing territorial à l'œuvre de telle sorte que puissent être mises en lumière les différentes modalités relationnelles qu'un tel projet tisse avec les différents acteurs de son écosystème. Autrement dit, un travail de recherche portant sur la compréhension de la mise en œuvre d'une marque de territoire ne sau-

rait faire l'économie d'une identification, d'une analyse et d'une compréhension des modalités relationnelles entretenues par cette marque avec ses parties prenantes ; modalités par lesquelles le projet de la marque s'incarne, s'enracine et se déploie au sein d'un territoire. Ce constat sur les modalités de développement de projets de marques de territoire s'inscrit dès lors dans la continuité des analyses formulées par Chanut et Rochette à l'endroit de la littérature en marketing public :

*« La littérature consacrée au marketing public souligne le plus souvent la convergence des préoccupations entre public et privé (Kaplan et Haenlein, 2009). Ces approches ont tendance à considérer les pratiques des administrations comme une simple transposition de celles des entreprises (Meyronin, 2009 ; Proulx et Tremblay, 2006), à assimiler le territoire à un produit et finalement, à ignorer ostensiblement la singularité et la créativité des institutions publiques sur le terrain. La notion de marque territoriale est le plus souvent abordée à travers une approche patrimoniale de gestion du « capital marque » et il est rarement question de « constitution » ou de « fabrication » d'une marque. La conceptualisation du marketing territorial s'effectue en définitive au prix d'une certaine relégation des aspects processuels et novateurs qui fondent l'action stratégique territoriale » (Chanut et Rochette, 2012, p. 497).*

En ce sens, donner du sens aux conditions de la « constitution » ou de la « fabrication » d'une marque de territoire, pour reprendre les termes de Chanut et Rochette (2012), requiert en premier lieu de s'attacher à comprendre et à expliquer les différentes modalités de la participation des acteurs parties prenantes à un projet de marque de territoire comme la marque Auvergne Nouveau Monde.

## **Limites de la littérature et formulation de la question de recherche**

La délimitation de cet objectif de recherche procède d'un questionnement à l'endroit des modalités de la participation au sein de la démarche de marketing territorial d'ANM sur lequel il nous semble nécessaire de revenir afin de ressaisir l'émergence de la question de recherche de ce travail doctoral. En effet, cet objectif de recherche s'ancre dans le fait que, prenant appui sur le modèle des marques de grande consommation, les régions ont développé des marques de territoire dont la finalité est d'accroître la visibilité de l'identité régionale au sein et en dehors de leur territoire (Houllier-Guibert, 2011 ; Rochette, 2012). Or, si les marques régionales institutionnelles ont vu leur développement s'accroître en quelques années, force est de constater que la diversité des approches disciplinaires des travaux scientifiques visant à comprendre les enjeux, les conditions et les caractéristiques des



modalités participatives associées aux pratiques de marketing sur lesquelles elles reposent, constitue un cadre conceptuel encore naissant et très peu structuré (Vuignier, 2016). En outre, si certains travaux de recherche ont pu proposer une approche pluridisciplinaire du marketing territorial (Flipo et Texier, 1992 ; Girard, 1999), peu de travaux ont pris le parti d'identifier, de contextualiser et d'analyser les différentes dimensions constitutives de la participation des parties prenantes à des pratiques de marketing territorial qui contribuent directement au développement et au soutien de marques territoriales (Eshuis et Edwards, 2013).

Face à une volonté du politique d'impliquer davantage les parties prenantes dans les différents projets constitutifs d'une stratégie de territoire, le manager public a dû récemment intégrer aux deux dimensions qui structuraient son travail - logique administrative et logique gestionnaire (Mazouz, 2008 ; Marty, 2011) -, une troisième logique que nous appellerons de « co-construction ». Cette dernière logique dite de « co-construction » se traduit dans les faits par l'intégration dans des démarches participatives (et non simplement consultatives) des acteurs pouvant avoir une incidence sur la réalisation d'un projet afin d'en faire les parties prenantes (Bacqué, Rey et Sintomer, 2005 ; Rowe et Frewer, 2005 ; Donzelot et Epstein, 2006 ; Blondiaux, 2008 ; Bacqué et Gauthier, 2011 ; Viel et al., 2012 ; Bacqué et Sintomer, 2013 ; Claisse, 2013). Ce travail de co-construction, s'il n'est pas totalement nouveau pour le manager public dans son application strictement interne à une organisation publique (Bories-Azeau et Boislandelle, 2009), procède d'une logique encore émergente lorsqu'il s'agit de faire participer les acteurs d'un projet donné à une démarche ou à des dispositifs spécifiques au service de l'attractivité ou de la valorisation d'un territoire (Rochette, Zumbo-Lebrument et Féliès, 2016).

En sens, le lancement et la pérennisation d'une marque de territoire apparaissent, par la démarche projet et les dispositifs marketing associés qu'ils supposent (Chanut et Rochette, 2012), comme une illustration singulière et instructive de cette logique de co-construction que doit intégrer le manager public pour mener à bien le développement de la marque. En effet, une marque de territoire nécessite une dynamique de construction continue associant ses parties prenantes tout au long de son développement. Cette association des parties prenantes aux modalités de déploiement et de développement d'une marque de territoire (Houllier-Guibert, 2009 ; Eshuis et Edwards, 2013) doit se traduire par leur participation aux différents dispositifs marketing mis en œuvre par les managers publics en charge du pilotage du projet de la marque. Autrement dit, ce travail continu visant à maintenir une dynamique participative entre la marque d'un territoire donné et ses parties prenantes requiert d'intégrer d'emblée

celles-ci au développement de la marque de telle manière qu'elles en soient les acteurs actifs (Braun, Kavaratzis et Zenker, 2013).

Dès lors, cette participation des parties prenantes d'une marque de territoire peut être analysée à deux niveaux. Au niveau de la sphère de l'espace public, elle se manifeste par une démarche voulant résolument intégrer les parties prenantes dans le processus de construction des actions et des décisions relevant de la sphère du politique : par cette démarche participative aux décisions et actions politiques, les parties prenantes prennent en charge, selon des motivations et des degrés différents (Rochette, Zumbo-Lebrument et Féniès, 2016), une part de la responsabilité du politique dans la création de l'espace public. Au niveau du management public, la participation des parties prenantes d'une marque de territoire relève de l'innovation publique (Fallon et Calay, 2016) compte bien tenu du fait que cette participation dans les dispositifs et les pratiques de marketing d'une marque conduit à des projets novateurs et non prévus initialement tant par les managers publics que par les parties prenantes elles-mêmes. En sorte que deux éléments communs à ces deux niveaux d'analyse peuvent être identifiés : selon des formes diverses, la responsabilité donnée ou redonnée pour partie aux parties prenantes de la marque et la capacité du manager public à gérer la contingence de l'innovation publique.

Afin de répondre aux différents enjeux liés à la participation des parties prenantes d'une marque de territoire, le manager public doit donc pouvoir compter sur des éléments factuels lui permettant, pour décider et agir en toute connaissance de cause, de comprendre les facteurs conditionnant cette participation. Or, les travaux de recherche passés et récents n'apportent encore que peu d'éléments permettant de se faire une idée précise des facteurs influençant la participation des parties prenantes d'une marque de territoire. De même, aucune recherche passée ne permet de donner des éléments de réponse aux différentes dimensions constitutives du contexte d'une marque de territoire possédant une influence sur la participation des parties prenantes de cette marque. Ainsi, de nombreuses questions à l'endroit d'une marque de territoire restent sans réponse : quelle est la nature des différents facteurs qui conditionnent la participation des parties prenantes d'une marque de territoire et à quoi chaque facteur fait-il référence ? Comment s'articulent-ils entre eux ? Ont-ils la même influence sur la participation des parties prenantes et sont-ils les mêmes pour tout type de partie prenante d'une marque de territoire ?

Ce travail de recherche doctorale aura pour objectif de répondre à ces questions en se fondant sur le terrain de notre recherche-intervention que constituent l'association Auvergne Nouveau

Monde et les agences de développement du conseil régional d’Auvergne partageant la marque « Auvergne Nouveau Monde ». Par conséquent, à partir du contexte décrit plus haut et des analyses précédentes, la question de recherche à laquelle devra répondre notre recherche doctorale peut être formulée de la manière suivante : **quels sont les modalités et les déterminants de la participation des parties prenantes aux pratiques de marketing territorial d’une marque de territoire partagée ?** Afin de ne pas préjuger et de ne pas oblitérer les différentes dimensions participatives que notre terrain de recherche nous permettait de mettre en lumière, nous entendons le terme « participation » en son acception littérale, c’est-à-dire comme étant le fait de « participer à quelque chose », de « prendre part à quelque chose »<sup>3</sup>.

Cette question de recherche répond à différents niveaux d’enjeux pour un projet de marque de territoire et la démarche de marketing territorial qui la sous-tend. A un niveau stratégique, la participation des parties prenantes est fondamentale pour envisager sur le long terme une pérennisation de la marque qui puisse répondre aux intérêts desdites parties prenantes sur le territoire concerné : l’enjeu est, stratégiquement, de concevoir les dispositifs marketing qui vont permettre de piloter - sans l’instrumentaliser - une implication constante des parties prenantes sur le long terme. A un niveau opérationnel, s’interroger sur les déterminants de la participation des parties prenantes d’un projet de marque de territoire revient à s’interroger sur la capacité d’une marque à savoir efficacement opérationnaliser les dimensions concrètes à l’origine de la mobilisation des parties prenantes. Par-delà ces deux niveaux d’enjeux inhérents à tout projet structurant pour un territoire donné, la participation des parties prenantes porte en soi l’enjeu d’une authentique démocratie participative territoriale reposant sur des dispositifs délibératifs où la participation des parties prenantes - dont les citoyens - ne soit pas une instrumentalisation de leur implication au service de la diffusion et de l’intégration sociétale de décisions politiques prises en amont en dehors de tout cadre délibératif et participatif. Ce dernier enjeu inhérent à la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d’une marque de territoire révèle et fait référence à un écueil éventuel exprimé par Blondiaux et Sintomer (2002) :

*« La tentation est forte d’interpréter dans une optique fonctionnaliste le recours croissant à la délibération et à la participation dans les politiques publiques. Celui-ci répondrait moins en pratique à une exigence de démocratie qu’à une contrainte d’efficaci-*

---

<sup>3</sup> <http://www.littre.org/definition/participer>  
<http://www.littre.org/definition/participation>  
<http://www.cnrtl.fr/definition/participation>

*té. En impliquant davantage d'acteurs, la délibération favoriserait l'acceptation sociale des décisions. En poussant les associations à participer à l'élaboration des choix publics, elle les détournerait de leur vocation initiale de contestation et de critique. (...). Si l'on observe par ailleurs ce qui joue au travers des différentes technologies de la démocratie locale (conseils de quartiers, référendums, NTIC, etc.), leur usage contribue systématiquement à renforcer l'autorité de l'élu, en position de les retourner à son avantage, dans un système resté dominé par la logique de la représentation. Plus que comme des instruments de démocratisation de la décision, ces dispositifs délibératifs et participatifs devraient être pensés comme de simples techniques managériales de gestion des conflits sociaux. La délibération se présenterait dès lors comme l'une des formes privilégiées de la « gouvernementalité » contemporaine au sens de Michel Foucault et ne préjugerait en rien d'une remise en cause des pouvoirs existants » (2002, pp. 32-33).*

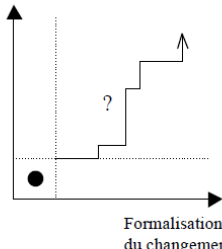
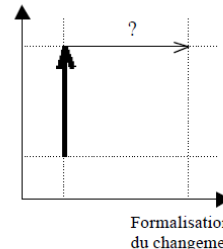
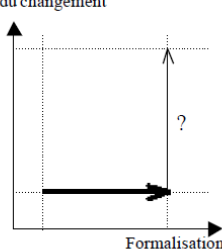
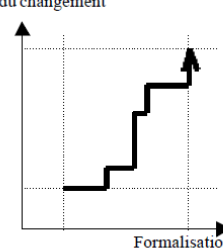
L'objectif scientifique de notre recherche consiste donc à appréhender et à expliciter les spécificités de la participation des acteurs parties prenantes de la démarche de marketing territorial au service de la marque « Auvergne Nouveau Monde ». Autrement dit, à travers l'étude de la marque ANM, l'objet de cette recherche ne vise pas, stricto sensu, à comprendre et à évaluer le positionnement d'une marque de territoire, mais à en comprendre et à en évaluer la construction sous l'angle de la participation de ses parties prenantes, c'est-à-dire à préciser, comprendre et évaluer la fabrique participative inhérente à la démarche de marketing territorial de la marque ANM. Partant, l'objectif de notre recherche se fonde sur deux sous-objectifs associés et complémentaires : le premier qui est de comprendre et d'expliquer (en les contextualisant) les différentes dimensions et modalités participatives inhérentes à la fois à la démarche de marketing territorial mise en œuvre par l'association Auvergne Nouveau Monde et aux pratiques de marketing territorial en elles-mêmes ; le second objectif vise à identifier, comprendre et évaluer les déterminants de la participation des parties prenantes associées et impliquées dans le projet de la marque de territoire ANM, au premier chef les adhérents de l'association ANM et les citoyens ambassadeurs de la marque.

## **Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche**

Ancré dans les différentes agences régionales de la région Auvergne que sont l'association Auvergne Nouveau Monde, l'agence régionale de développement économique d'Auvergne (ARDE), l'agence régionale de développement des territoires d'Auvergne (ARDTA), et le comité régional de développement touristique d'Auvergne (CRDTA), notre travail de recherche relève de la recherche-intervention en ce qu'il vise à mettre en place de nouveaux outils et de nouvelles pratiques de gestion en se basant sur un objectif de transformation d'une réalité existante (Perez, 2008). En lien direct avec notre recherche, les missions qui nous sont confiées au sein de l'association Auvergne Nouveau Monde consistent, en collaboration avec l'ensemble des acteurs des agences de la région Auvergne, à :

- Développer et mettre en œuvre des méthodes, outils et actions de marketing (mise en place d'un plan marketing long terme et annuel, d'outils de reporting intégrant la création d'indicateurs de suivi, d'outils de veille tels que la mise en place d'une newsletter thématique, d'un système de collecte d'informations, de mise en œuvre d'actions événementielles) ;
- Coordonner les démarches de marketing territorial des différentes agences autour d'une marque partagée soutenue par une stratégie marketing territoriale (exemple : gestion de la campagne transversale d'images et de preuves) ;
- Contribuer au développement de l'expertise des agences en matière de marketing territorial par le biais d'un transfert de compétences au moyen de formations internes.

À la différence de la recherche-action, la recherche-intervention suppose « un modèle de conception et de pilotage du changement particulier, dans lequel conception et implémentation des nouveautés sont gérées en simultané, contrairement à la conception « en chambre » de modèles et outils (formalisation sans contextualisation) et à la recherche-action prise dans son expression la plus classique (contextualisation sans formalisation) » (David, 2000, pp. 16-17).

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partir de l'observation des faits ou d'un travail du groupe sur son propre comportement	<b>Observation</b> Contextualisation du changement 	<b>Recherche action</b> Contextualisation du changement 
		<b>Conception « en chambre » de modèles de gestion</b> Contextualisation du changement 	<b>Recherche intervention</b> Contextualisation du changement 

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partir de l'observation des faits ou d'un travail du groupe sur son propre comportement	<b>Observation, participante ou non (I)</b>  Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié.	<b>Recherche-action (II b)</b>  Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative.
	Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation	<b>Conception « en chambre » de modèles et outils de gestion (II a)</b>  Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain.	<b>Recherche-intervention (III)</b>  Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.

Figure 1 : Les quatre types d'intervention en sciences de gestion - source : David (2000)

Le fait de mener une recherche-intervention induit un positionnement épistémologique constructiviste du travail de recherche mené (Le Moigne, 1990, 2004), c'est-à-dire un rapport à la connaissance où celle-ci est co-construite avec les acteurs impliqués et ne renvoie à aucune vérité sur l'essence de la réalité. Se fondant sur un paradigme épistémologique basé sur des

principes fortement différents de ceux du positivisme (cf. tableau ci-dessous), le constructivisme a, en effet, pour principe que la réalité étudiée est fondamentalement une co-création du chercheur et des éléments qui composent cette réalité. Cette réalité est construite à partir et d'après l'expérience du chercheur et est constituée des diverses interprétations qui se construisent grâce aux interactions que le chercheur entretient avec le champ d'action et d'investigation de son travail de recherche (Perret et Séville, 2003). Le constructivisme repose sur l'hypothèse selon laquelle il est impossible de séparer le système observant et le système observé (Foerster, 1982), ce qu'exprime Avenier lorsqu'elle souligne que :

*« Cette hypothèse pose que, dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène étudié (indépendamment de l'étude qui en est faite) ne peut être séparé de ce qui relève des sujets connaissant qui l'étudient. Guba et Lincoln (1998) soulignent que cette hypothèse d'inséparabilité rend impossible, dans les paradigmes épistémologiques constructivistes, de séparer les hypothèses d'ordre ontologique (c'est-à-dire concernant le réel tel qu'il est en lui-même) éventuellement postulées, des hypothèses d'ordre gnoseologique (c'est-à-dire concernant "la connaissance du réel") » (Avenier, 2011, p. 376).*

Dans ces conditions, la validité de la connaissance produite est la résultante d'une validité interne propre aux objectifs inhérents à la recherche menée, ce que Allard-Poesi et Maréchal soulignent en disant que : *« La connaissance construite est à la fois contextuelle et relative mais surtout finalisée : elle doit le ou les objectifs contingents que le chercheur s'est fixé(s) ; elle est évaluée en fonction de ce qu'elle atteint, ou non, ce ou ces objectifs » (Allard-Poesi et Marechal, 2014, p. 59).*

Épistémologie positiviste	Épistémologie constructiviste
Principe ontologique	Principe de représentabilité de l'expérience du réel
Principe de l'univers câblé	Principe de l'univers construit
Principe d'objectivité	Principe de l'interaction sujet-objet
Principe de naturalité de la logique	Principe de l'argumentation générale
Principe de moindre action ou de l'optimum unique	Principe d'action intelligente

**Tableau 1 : Les différents principes différenciateurs des paradigmes constructiviste et positiviste - source : Le Moigne (1990) ; David (2000)**

Néanmoins, il convient encore de préciser à quel type de courant constructiviste se rattache notre recherche. En effet, en suivant les analyses d'Avenier, deux types de constructivismes





<p><i>Quel est le but de la connaissance ?</i></p>	<p>L'élaboration de connaissances est vue comme un processus intentionnel d'élaboration de constructions symboliques, appelées représentations. Celles-ci sont forgées à partir de l'expérience que le sujet a du phénomène qu'il étudie et de ses connaissances antérieures. Le phénomène étudié est connu finalisé par l'action cognitive intentionnelle de sa représentation.</p> <p>Savoir, c'est disposer de manières et de moyens pour penser et agir intentionnellement.</p> <p>Le processus de connaissance a pour but l'élaboration de représentations fonctionnellement adaptées et viables pour cheminer dans le monde.</p>	<p>faisant consensus parmi les individus les plus compétents pour forger cette représentation.</p> <p>L'élaboration de connaissances est vue comme un acte de construction.</p> <p>Connaître, c'est élaborer des constructions informées et sophistiquées faisant consensus.</p> <p>Le processus de connaissance a pour but l'élaboration de compréhensions améliorées des situations étudiées.</p>
<p><b>Hypothèses méthodologiques</b></p>	<p>Toute méthode, y inclus les méthodes herméneutiques et dialectiques sont éligibles.</p> <p><b>Principes directeurs</b> : comportement éthique, explicitation des hypothèses et du processus d'élaboration des connaissances, et rigueur critique dans la conduite de ce processus.</p>	<p>Seules les méthodes herméneutiques et dialectiques, mises en œuvre de manière éthique, sont éligibles.</p> <p><b>Critères d'évaluation de la qualité d'une recherche</b> : crédibilité (trustworthiness), authenticité.</p>

**Tableau 2 : Les différentes hypothèses fondatrices des deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes contemporains - source : Avenier (2011)**

Cependant, si le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln considère que la réalité n'existe pas en soi et est ontologiquement relative aux différentes constructions sociales qui la font exister, le constructivisme radical ne présuppose aucune hypothèse ontologique postulant l'existence ou la non-existence du réel :

*« Dans le paradigme épistémologique constructiviste radical, l'élaboration de connaissances ne vise pas à développer des théories du réel tel qu'il peut être en lui-même. Il s'agit exclusivement de mettre en ordre et d'organiser un monde constitué par l'expérience humaine. La divergence entre les deux paradigmes épistémologiques est essentielle : dans le PECGL (paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln) on postule que le réel ontologique est relatif, alors que dans le paradigme épistémologique constructiviste radical on ne formule aucune hypothèse fondatrice concernant la nature du réel, et on se donne pour projet de développer des connaissances*

*susceptibles de fournir des repères convenant à l'expérience des humains et viables pour cheminer vers leurs buts* ». (Avenier, 2011, p. 379).

Considérant que, dans le cadre de notre recherche-intervention au sein de l'association ANM, notre recherche a d'abord pour objectif la volonté d'élaborer des connaissances et des outils (construits) viables, c'est-à-dire dont la finalité est de permettre la mise en œuvre réussie d'une démarche de marketing territorial au service d'une marque impliquant différentes parties prenantes, notre positionnement épistémologique est de type constructiviste radical, c'est-à-dire se réfère au paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) suivant l'appellation de Avenier. En effet, notre recherche s'inscrit dans la continuité des hypothèses épistémologiques de Glasersfeld pour qui « connaître » ne consiste pas à « posséder des représentations vraies de la réalité, mais bien plus à avoir des modalités et des moyens d'agir et de penser qui permettent d'atteindre les objectifs que l'on se trouve avoir fixés »<sup>4</sup>. Reprenant à son compte les principes d'évaluation des connaissances du pragmatisme (Lalande, 1906 ; James, 1911 ; Putnam et Engel-Tierceli, 1990 ; Tiercelin, 2013), le constructivisme pragmatique stipule que l'évaluation des connaissances est effectuée par le biais de deux principaux critères : l'adaptation fonctionnelle au contexte de leur mise en action en lieu et place du critère de « représentation vraie » et la viabilité des procédures d'actualisation des connaissances (Glasersfeld, 2001, p. 9).

Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique de notre recherche justifie les différents types de protocoles de recherche que nous mobilisons dans le cadre de notre méthodologie de recherche. En effet, si le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln restreint le champ des possibles en matière d'intégration de théorisations basées sur des paradigmes épistémologiques différents et de méthodes de recherche mobilisées (Avenier, 2010), le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique n'exclut *a priori* aucune technique de recueil et de traitement de données, que ces données soient de nature qualitative ou de nature quantitative, pour autant que les processus de création des connaissances, les conditions de leur élaboration et les matériaux utilisés soient clairement et distinctement explicités (Avenier et Thomas, 2011).

Or, après un travail de contextualisation de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM en accord avec le positionnement épistémologique de

---

<sup>4</sup> "This means that 'to know' is not to possess true representations of reality, but rather to possess ways and means of acting and thinking that allow one to attain the goals one happens to have chosen. To know, thus, is to have viable procedures" (Glasersfeld, 2001, p. 9).

notre recherche-intervention, le protocole d'accès au réel de notre travail se fondera sur une approche abductive des phénomènes étudiés à travers une étude qualitative donnant lieu à une modélisation des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial qui sera estimée par le biais d'une étude quantitative confirmatoire suivant ainsi une approche déductive<sup>5</sup>. L'association de raisonnements abductifs et déductifs constitue donc une démarche d'exploration hybride (Charreire et Durieux, 2014) dont le premier moment - contextualisation de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM - est complété par une étude qualitative menée auprès des membres du conseil d'administration de l'association ANM - avec pour objectif de comprendre en profondeur la nature des relations entre implication des parties prenantes, satisfaction à l'endroit de la démarche d'ANM, attachement à la marque ANM, sentiment d'appartenance régional et participation - donnant lieu à un modèle de la participation testé dans un troisième temps - dont l'objet est de valider les déterminants de la participation des parties prenantes, c'est-à-dire d'évaluer empiriquement la robustesse de la théorisation proposée et de juger de la viabilité de connaissances élaborées durant les deux premiers temps de notre recherche<sup>6</sup>.

## **Le cadre interdisciplinaire de la recherche**

Avant de présenter la structure générale de notre travail de recherche doctorale, il convient de préciser que notre travail de recherche doctorale étudie son objet de recherche - les modalités et les déterminants de la participation des parties prenantes - dans une approche résolument interdisciplinaire<sup>7</sup> suivant en cela la pluralité des regards disciplinaires par lesquels un territoire peut être appréhendé.

---

<sup>5</sup> « Au-delà de l'idée encore très répandue selon laquelle « l'enquête par questionnaire est un outil positiviste », une confusion (...) qui persiste, consiste à associer les techniques de recueil et de traitement d'informations quantitatives avec les paradigmes épistémologiques positivistes, et les techniques de recueil et de traitement d'informations qualitatives avec les paradigmes épistémologiques constructivistes. Pourtant, dans une recherche inscrite dans le PECP, il n'y a aucune contre-indication à recourir à toutes sortes de techniques de recueil et traitement d'informations quantitatives et qualitatives. La légitimation des savoirs élaborés repose sur l'explicitation du travail épistémique et du travail empirique effectués par le chercheur tout au long de la recherche, et en particulier de leur rigueur et des conditions épistémiques, éthiques et techniques dans lesquelles les informations ont été recueillies et traitées » (Avenier, 2011, pp. 387-388).

<sup>6</sup> Le détail des protocoles de recherche mis en œuvre est exposé dans la section 2 du chapitre 5 de notre travail.

<sup>7</sup> « Dans le cas de la multi- ou de la pluridisciplinarité sont juxtaposés, à propos d'un objet d'étude censé commun, une série de disciplines différentes développant leurs points de vue spécifiques. De cette juxtaposition de savoirs ressortent évidemment autant d'objets différents que de perspectives mises en œuvre. Seule une conception magique du travail scientifique peut, en effet, donner à penser que de la simple sommation de disciplines peut surgir une problématique commune. Si l'on voulait user d'une métaphore qui s'inspirerait des « jeux de langage », on dirait qu'on a affaire, dans ce cas, à une simple coexistence de langages différents, produisant quelque chose comme un Babel scientifique.

Au regard du processus de création des connaissances de notre travail de recherche, deux champs distincts apparaissent :

- Le premier champ, issu du croisement des thèmes du management public, des pratiques de marketing de l'entreprise et du marketing territorial, constitue un champ qui relève principalement (et non exclusivement) des sciences de gestion ;
- Le second champ, issu du croisement des thèmes du marketing politique et de la communication politique, constitue un autre champ qui relève principalement (et non exclusivement) des sciences de l'information et de la communication.

Notre travail de recherche s'inscrit donc à l'interface du marketing territorial, du management public et de la communication politique, témoignant ainsi d'un positionnement résolument interdisciplinaire de notre travail de recherche visant à comprendre les pratiques de marketing territorial en procédant à une approche croisée intégrative des différents champs disciplinaires mobilisés - marketing territorial et management public pour les sciences de gestion ; communication politique pour les sciences de l'information et de la communication.

	<b>Sciences de gestion (06)</b>	<b>Sciences de l'information et de la communication (71)</b>
<b>Sciences de gestion (06)</b>	Marketing territorial Management public	Marketing politique
<b>Sciences de l'information et de la communication (71)</b>	Marketing politique	Communication politique

**Tableau 3 : Positionnement interdisciplinaire de la recherche au regard des champs disciplinaires mobilisés - source : auteur**

---

*Dans le modèle de recherche transdisciplinaire, on tente d'abandonner les points de vue particuliers de chaque discipline pour produire un savoir autonome d'où résulteraient de nouveaux objets et de nouvelles méthodes. Il s'agit cette fois d'une intégration de disciplines. Pour reprendre une métaphore langagière, on dira qu'on vise, dans ce cas, la construction d'une langue nouvelle et commune, quelque chose comme un espéranto scientifique. Enfin, dans un modèle interdisciplinaire, la recherche s'opère à partir du champ théorique d'une des disciplines en présence qui développe des problématiques recoupant partiellement celles qu'élabore, de son côté, l'autre discipline. Il s'agit cette fois d'une articulation de savoirs qui entraîne, par approches successives, comme dans un dialogue, des réorganisations partielles des champs théoriques en présence. On pourrait dire que, dans ce cas, on procède à la traduction d'un jeu de langage dans un autre, ceci sans nier les difficultés et même les limites inhérentes à cet exercice, notamment la nécessité de respecter le "génie propre" de chaque langue » (Ost, 1997, pp. 3-4).*

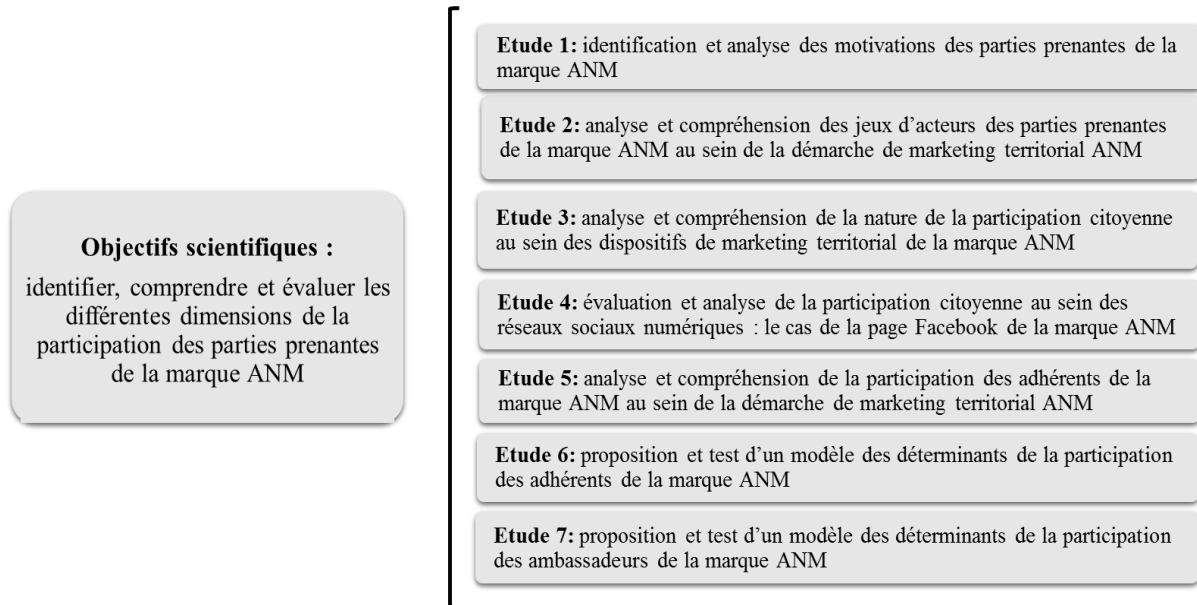
## **Structure générale de la thèse de doctorat**

Dans le but de répondre à notre question de recherche, notre travail de recherche est structuré en trois parties se déclinant respectivement en trois, deux et trois chapitres.

La première partie de notre travail recherche s'attache à construire l'objet de recherche et se compose de trois chapitres. Le premier chapitre consiste à exposer ce que recouvre le marketing territorial considéré comme un ensemble de pratiques dont il s'agit de conceptualiser la nature, les processus et les différentes fonctions en prenant soin de préciser et de comprendre, en amont, les enjeux et les raisons de son émergence, et, en aval, l'écueil d'une approche normative et standardisée de sa mise en œuvre face à la pluralité des territoires. Puis, en se fondant sur une revue de la littérature problématisée, le deuxième chapitre a pour but de réaliser une analyse des spécificités notionnelles qui contribuent à en délimiter le champ scientifique et justifie de sa mobilisation comme d'une théorie des organisations au service de la compréhension de la participation des acteurs impliqués dans un projet de marque de territoire. Enfin, dans un troisième chapitre, la démarche de problématisation progressive engagée dès le premier chapitre de cette partie conduit à discuter de la question de la participation des citoyens aux pratiques de marketing territorial d'une marque de territoire tant au niveau des enjeux démocratiques dont un tel projet est porteur qu'au niveau de la pluralité des approches participatives envisageables en matière d'engagement et de responsabilité des citoyens.

En accord avec le positionnement épistémologique de notre recherche présenté en introduction, la deuxième partie expose, à travers deux chapitres, le terrain de recherche de notre recherche-intervention et la méthodologie d'investigation des différentes dimensions et modalités participatives des parties prenantes impliquées dans la démarche de marketing territorial portée par l'association ANM. En raison de notre volonté de contextualiser précisément les pratiques de marketing territorial associées à la marque ANM, le quatrième chapitre présente l'historique, les missions, l'organisation et les différents partenaires de l'association ANM pour, dans un second temps, expliciter les spécificités de la marque ANM et de la stratégie de marketing territorial dans laquelle elle s'insère. Ce qui nous conduit dans le cinquième chapitre à énoncer et à justifier les différents dispositifs d'investigation du terrain constitutifs de notre méthodologie de recherche. Les protocoles d'investigation du terrain mis en œuvre ainsi que les modalités de collecte et de traitement des données associées sont précisés pour chaque étude réalisée. L'ensemble de la méthodologie de recherche s'articule en trois grands moments qui répondent à trois objectifs différenciés et complémentaires : 1<sup>o</sup>) par une approche plurielle du terrain, la contextualisation de la participation des parties prenantes à la démarche

de marketing territorial de l'association ANM ; 2°) la compréhension en profondeur des fondements de la motivation, de l'implication et de la satisfaction de deux types de parties prenantes à participer au projet de la marque ANM ; 3°) par le biais de l'évaluation de l'influence de déterminants, l'explication de la participation aux pratiques de marketing territorial développées par l'association ANM.



**Figure 2 : Les objectifs afférents aux différentes études menées<sup>8</sup> sur la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM - source : auteur**

Les trois chapitres constitutifs de la troisième partie ont pour but de présenter et de discuter les résultats des différentes étapes de notre recherche, c'est-à-dire d'exposer les résultats pour chacune des études allant de la contextualisation de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM à la discussion des résultats du test du modèle des déterminants de la participation des parties prenantes aux pratiques de marketing territorial associées à la marque ANM. Pour ce faire, le sixième chapitre consiste en une présentation du

<sup>8</sup> Le présent travail de recherche doctorale intègre plusieurs études dont certaines ont, soit fait l'objet d'une publication dans une revue scientifique en sciences de gestion, soit ont été soumises et/ou sont en cours de révision dans une revue scientifique en sciences de gestion. Ces articles reprennent essentiellement et avec un travail de réécriture les méthodologies et les résultats des études qui structurent notre thèse. Les différentes études ayant fait l'objet d'une valorisation effective ou espérée sont les suivantes :

- **Étude 1** : article co-écrit avec Corinne Rochette soumis en juin 2017 dans la *Revue Française du Marketing*.
- **Étude 2** : article « Identification des enjeux pour les parties prenantes et les acteurs engagés dans la construction d'une marque région : le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde », *Gestion et Management Public*, 2016, vol. 4, n° 3, co-écrit avec Corinne Rochette et Pierre Féliès.
- **Étude 3** : en révision dans la revue *Gestion et Management Public* depuis septembre 2015.
- **Étude 4** : en révision dans la *Revue Française de Gestion* depuis septembre 2016.
- La conclusion de notre travail de recherche reprend pour partie certains éléments d'un article co-écrit avec Corinne Rochette et Pierre Féliès, « Les marques région à l'épreuve de la réforme territoriale », publié en 2015 dans la revue *Gestion 2000*, vol. 32, no. 6.

travail de contextualisation de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM, et ce, en partant de l'étude des motivations des parties prenantes du projet de la marque ANM à l'étude de la participation au sein de la communauté virtuelle de la marque ANM sur le réseau social numérique *Facebook*. Puis, le chapitre 7 présente la démarche de modélisation des déterminants de la participation des parties prenantes allant des résultats de l'analyse thématique de contenu de l'étude qualitative basée sur des entretiens réalisés auprès de 25 membres du CA de l'association ANM aux résultats du test de deux modèles d'équations structurelles des déterminants de la participation des parties prenantes reposant sur les réponses de 295 personnes sont détaillés. Enfin, le huitième chapitre propose une interprétation des résultats obtenus par le biais d'une confrontation à la littérature dans le but d'en discuter les apports, les implications managériales, les limites et les perspectives de recherche envisageables.

La structuration d'ensemble du présent travail de recherche doctorale est illustrée par la figure 3 ci-après.





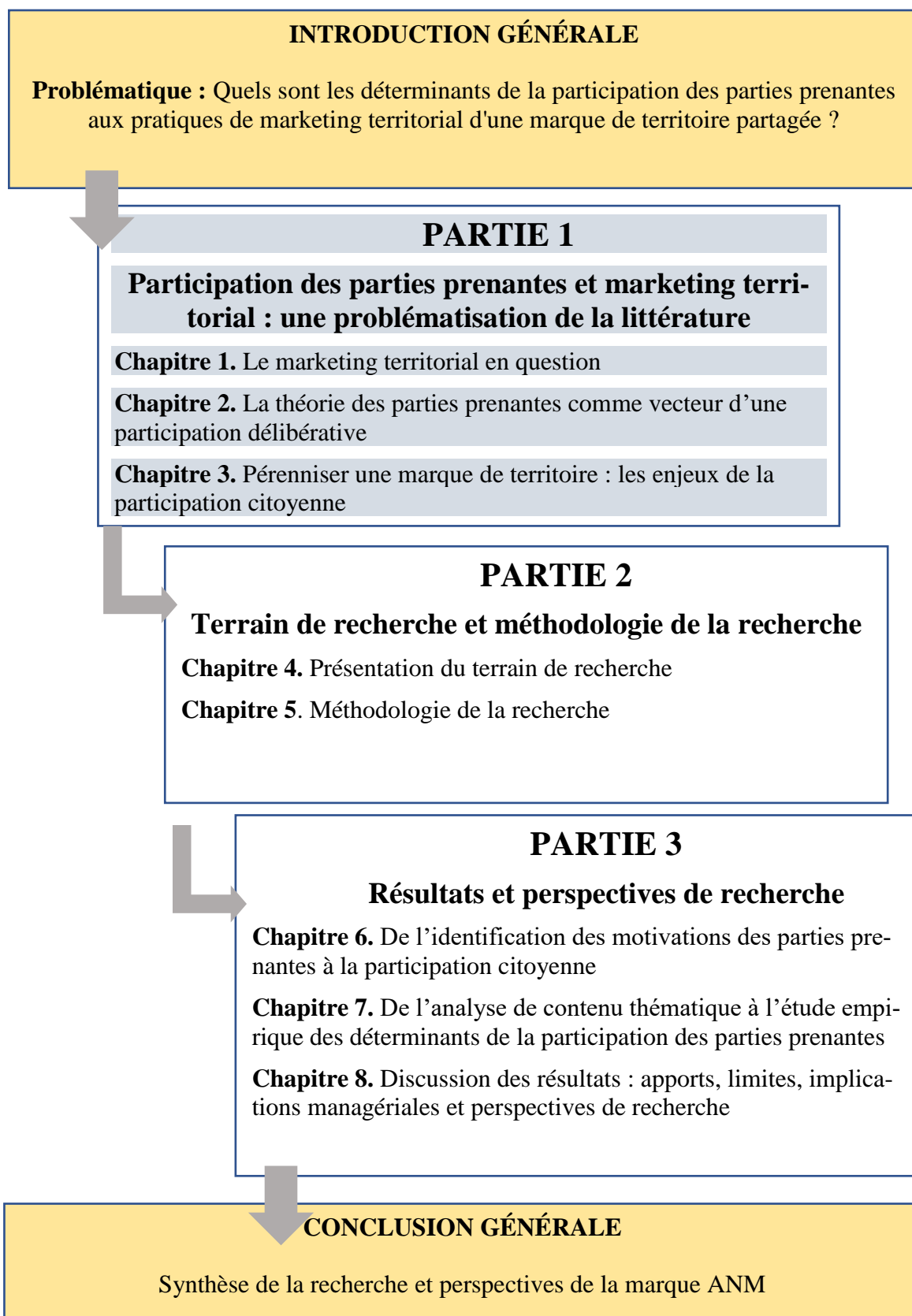


Figure 3 : Structure du document de thèse



# PARTIE 1. PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES ET MARKETING TERRITO- RIAL : UNE PROBLEMATISATION DE LA LITTERATURE

---

*« Lorsque le marketing territorial se résume à l'identité du territoire et aux outils et aux actions de promotion de l'institution, une majorité de collectivités rattachent cette fonction à leur direction de la communication. En revanche, lorsqu'il s'agit de travailler sur les sujets économiques avec tous les acteurs publics et privés de l'attractivité du territoire, on voit naître des services totalement dédiés au marketing territorial porteurs d'une démarche globale. Il faut avoir présent à l'esprit que, quel que soit l'organisation mise en place, le marketing territorial oblige à dépasser les frontières de la collectivité pour s'ouvrir à toutes les parties prenantes du territoire, les acteurs économiques, touristiques, universitaires, culturels, sportifs et bien d'autres encore. (...). L'objectif du marketing territorial est de parvenir à faire en sorte que chaque partie prenante s'approprie les outils de la promotion du territoire » (Bernard Deljarrie, délégué général de Cap'Com, 2017)*

## Introduction à la partie 1

La première partie de notre recherche doctorale a pour objectif de préciser, d'analyser et d'explicitier les différentes notions sur lesquelles repose la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial. Pour ce faire, la première partie s'attache à poser les fondements préalables à la compréhension de notre objet de recherche par le biais d'une analyse de la littérature sur le marketing territorial, la théorie des parties prenantes et de la participation citoyenne.

Trois chapitres constituent donc cette première partie.

Le premier chapitre consiste à exposer l'émergence du marketing territorial afin, d'une part, d'en déterminer précisément les spécificités, et, d'autre part, de mieux comprendre ce qui le différencie du *place branding*. À partir de ces analyses notionnelles fondées sur une revue de la littérature, la question des modalités de mise en œuvre d'une démarche de marketing territorial face aux singularités de l'identité d'un territoire sera explicitée.

En se fondant sur une analyse de la littérature, le deuxième chapitre a pour objectif de spécifier le cadre conceptuel constitutif de la théorie des parties prenantes. En se basant sur la détermination des concepts de cette dernière, la complémentarité avec le cadre conceptuel de l'analyse stratégique croziérienne est précisée ainsi que la proximité avec les théories des organisations. Dans un dernier temps, l'idée selon laquelle la théorie des parties prenantes serait porteuse du projet politique et sociétal d'une exigence de participation des parties prenantes des organisations à la définition du bien commun est précisée.

Le troisième chapitre a pour ambition de définir les enjeux et les modalités de la participation citoyenne inhérents à la mise en œuvre d'une démarche de marketing territorial. A cette fin, le cadre conceptuel de la démocratie participative est examiné afin d'identifier et de comprendre comment la participation citoyenne est vectrice du développement et de l'éventuelle pérennisation d'une démarche de marketing territorial.

## **PARTIE 1**

### **Participation des parties prenantes et marketing territorial : une problématisation de la littérature**

#### **Chapitre 1. Le marketing territorial en question**

**Chapitre 2.** La théorie des parties prenantes comme vecteur d'une participation délibérative

**Chapitre 3.** Pérenniser une marque de territoire : les enjeux de la participation citoyenne



## CHAPITRE 1. LE MARKETING TERRITORIAL EN QUESTION

---

### Introduction au chapitre 1

Le développement des pratiques de marketing dans les organisations publiques françaises et, de manière plus précise, dans les collectivités territoriales s'inscrit dans la lignée du courant du Nouveau Management Public initié dans les années 1990. Il illustre l'intégration de pratiques issues de l'univers marchand dans la sphère publique. La création de nombreuses marques territoire ces cinq dernières années est un phénomène important et constitue la manifestation visible de l'adoption d'un marketing de nature stratégique. Les démarches de création de marques concernent des échelons territoriaux variés : des villes, des départements, des régions, des pays de tradition. Le *place branding* (Anholt, 2010) constitue depuis la fin des années 1990 un courant de recherche actif, mais très centré sur les villes (*city branding*) (Kavaratzis, 2004 ; Virgo et Chernatony, 2006). Les régions en adoptant elles aussi cet instrument qu'est la marque font évoluer leurs pratiques d'une approche essentiellement communicationnelle vers une approche plus stratégique. Le marketing territorial prend alors toute sa pleine mesure.

Ce chapitre s'articulera en trois parties. Dans une première sous-partie, l'accent est mis sur la relation marque de territoire et territoire de marque. Nous l'aborderons de telle manière. Dans une seconde sous-partie, nous nous attacherons à aborder le marketing territorial, ses enjeux et objectifs inhérents. Dans une troisième sous-partie, nous évoquerons la pluralité des pratiques de marketing territorial.

### 1. Contexte et raisons de l'émergence du marketing territorial

#### 1.1. Le marketing territorial comme émanation du développement du New Public Management ?

Si la littérature s'accorde sur le fait que le marketing territorial vise à accroître l'attractivité et la valorisation du territoire sur lequel ses activités porteront (Kotler, Haider et Rein, 1993; Kotler et Gertner, 2002 ; Anholt, 2007), elle fait peu de cas des liens entre le développement de démarches de marketing territorial au sein des collectivités territoriales et le New Public Management (NPM). Plus précisément, le lien entre marketing territorial et NPM est bien plus l'objet d'un discours marqué du sceau de l'évidence de leur relation que d'un discours réflexif sur le bien-fondé de l'évidence supposée de cette relation. Le NPM repose d'abord sur

une volonté de mise en œuvre d'un nouveau paradigme de fonctionnement de la sphère publique reposant sur une transformation des démarches, des outils et des valeurs associés à la gestion de l'action publique. Matérialisé par la décentralisation et l'instauration d'agences considérées comme des instruments offrant une plus grande flexibilité et adaptabilité face aux demandes de plus en plus complexes et singulières des usagers, le NPM a pour ambition, selon les mots de Marty, de « faire passer la sphère publique d'une logique de bureaucratie wéberienne de « service public » à une logique post-bureaucratique promouvant des valeurs d'efficacité économique (les trois E de la littérature anglo-saxonne : Economy, Efficiency et Effectiveness) » (Marty, 2011). En ce sens, le NPM, par son principe volontariste visant à maîtriser l'efficacité des dépenses publiques, introduit une transformation de l'action publique qui se veut soucieuse non seulement des types d'emploi des ressources, mais, également et avant tout, de la performance et de l'efficacité de l'emploi des ressources (Osborne, 1993 ; Osborne et Gaebler, 1993 ; Pollitt, 2003 ; Osborne, 2006). Le NPM constitue donc un rapprochement entre la sphère publique et la sphère privée qui alimente de nombreuses réflexions, voire polémiques, s'agissant, pour ne citer que de ces points, des différences entre management public et management privé en termes de finalité et de valeurs des organisations publiques (Boyne, 2002 ; Hondeghem et Vandenabeele, 2005 ; Hood, 1995 ; Osborne, 2006 ; Amar et Berthier, 2007 ; Bozeman, 2007 ; Mazouz, 2008 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2012).

Ce rapprochement entre les deux sphères se matérialise dans les faits par une domination du paradigme du fonctionnement de la sphère marchande sur celui de la sphère publique prenant la forme de transferts de pratiques managériales intégrées dans les organisations publiques dans le but d'en améliorer l'efficacité et l'efficacité, ce qui n'est pas sans soulever des questions et des prises de positions divergentes :

*« Dans un contexte mondial où les déficits publics sont au centre de l'attention politique et médiatique, le NPM diffuse plus que jamais des valeurs liées à la recherche de performance, et plus particulièrement d'efficacité, au sein des organisations publiques. S'il existe de nombreuses variantes du NPM et de nombreuses tentatives de définition de ce courant, les auteurs s'accordent pour considérer que ses dimensions s'articulent autour du concept de performance (Pollitt, 2003). Or, des critiques de plus en plus nombreuses s'élèvent contre ce modèle et sa philosophie. Ces critiques renvoient notamment à la perte de finalité de l'action des organisations publiques au profit de dimensions purement économiques et financières avec des conséquences négatives quant à la qualité du service au public (Diefenbach, 2009) et aux conditions de travail dans le secteur public (Abord*



de Chatillon et Desmarais, 2012). (...). Dans ce contexte, l'action publique (qui est par essence caractérisée par les valeurs et finalités multiples) est de plus en plus enserrée dans un double espace valoriel : les valeurs d'efficacité et d'efficience qui demeurent fondamentales et même renforcées par les contraintes financières qui pèsent sur les budgets publics mais de façon concomitante la poursuite de finalités ayant trait au bien commun qui est au centre des finalités de l'action publique » (Chanut, Chomienne et Desmarais, 2015, pp. 235-236).

Dans ce contexte, la réponse des organisations publiques au respect de la valeur d'efficacité et d'efficience s'est traduite par un transfert en leur sein de pratiques, d'outils et de démarches empruntés à la sphère privée, précisément aux entreprises. Ce transfert a fait l'objet de nombreuses recherches s'attachant à expliciter et décrire de quelle manière cette tendance structurante « s'est imposée de manière presque globale de considérer comme généralement inefficace la gestion des affaires publiques, en utilisant le secteur privé comme contre-modèle » (Djelic, 2004). Le marketing territorial participe pleinement de ce phénomène de transfert-importation de pratiques, d'outils et de démarches des organisations privées vers les organisations publiques et peut se comprendre comme une émanation singulière du NPM. Ce transfert qui se traduit par une diffusion plus large du développement du marketing à l'ensemble des organisations publiques (Kaplan et Haenlein, 2009) s'inscrit dans un courant où, par-delà la transformation des organisations publiques, se joue un nouvel exercice de la citoyenneté à travers lequel le citoyen est devenu actif dans sa relation aux différentes organisations publiques pour participer activement à l'exercice de sa citoyenneté. En ce sens, il est possible d'étendre les propos de Muller (2006) touchant la mutation des relations entre les citoyens et les services de l'Etat à l'ensemble des relations que ceux-là entretiennent avec les organisations publiques :

*« En effet, dans un contexte d'individualisation croissante et d'affaiblissement des solidarités traditionnelles au sein de nos sociétés, la citoyenneté se limite de moins en moins à la sphère de la représentation politique classique pour affecter tous les domaines de relation avec l'administration. Ainsi, la coupure entre d'un côté le citoyen électeur actif (mais conçu de manière abstraite à travers le vote) et, de l'autre, l'administré passif bénéficiant au mieux de la sollicitude des pouvoirs publics relève de plus en plus du passé. Le citoyen en tant qu'individu libre est en quelque sorte contraint (condamné ?) d'exercer quotidiennement sa citoyenneté pour exister » (Muller, 2006, p. 4).*

Prenant fond sur l'aspiration des citoyens à exercer de nouvelles formes de participation à la chose publique, le développement du marketing territorial procède donc, pour partie, d'une

transformation de la sphère publique impulsée par le NPM à travers laquelle les organisations publiques doivent s'évertuer à concilier, en s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication, la réduction attendue des coûts de leurs actions et l'adaptation aux demandes singulières et toujours plus complexes des usagers. Ce contexte dans lequel s'insère le développement du marketing territorial est parfaitement résumé par Michel quand elle écrit :

*« Ces dernières années, trois tendances fortes ont émergé, remettant en question le rôle du citoyen. Premièrement, la recherche d'une plus grande implication des citoyens dans les processus de décision montre que les décideurs publics se doivent régulièrement d'impliquer les citoyens sans coûts excessifs et sans perte d'efficacité, mais ne savent pas comment le faire (...). Deuxièmement, la quête de la performance publique souligne que les organisations publiques cherchent, entre autres, à améliorer les services rendus au citoyen, en réduisant les coûts et délais, et sont demandeuses d'outils (...). Enfin, l'émergence d'un e-management montre que l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans les organisations permet de générer de nouvelles pratiques et services, de réduire les coûts et les délais des services rendus. » (Michel, 2006).*

Ce retour sur l'une des dimensions contextuelles explicatives de l'émergence du marketing territorial (le NPM) laisse apparaître que l'intégration de la participation citoyenne - et, plus généralement, des parties prenantes - constitue une question que ce dernier ne saurait éluder dans le cadre d'une transformation des organisations publiques qui va de pair avec la question de la concurrence des territoires et des modalités de développement par lesquelles ces derniers tentent d'y répondre.

## **1.2. Les pratiques de marketing territorial comme réponse à la concurrence entre territoires**

Par-delà le fait qu'il puisse être considéré comme une émanation du NPM, le marketing territorial trouve également son origine dans l'émergence d'une concurrence accrue entre les territoires depuis les années 1980. Concurrence entre les territoires qui, si elle était déjà présente bien avant les années 1980 (Ward, 1998)<sup>9</sup>, n'a fait qu'être exacerbée avec l'essor de la mondialisation et la mise en concurrence de territoires considérés jusqu'alors comme éloignés : *« pour faire face aux bouleversements entraînés par cette situation, ces régions doivent atti-*

---

<sup>9</sup> Ward (1998) situe vers 1850 l'émergence du marketing territorial aux Etats-Unis où les territoires non peuplés cherchaient à attirer, par le biais des campagnes de promotion, des populations. La promotion des territoires était alors le fait de compagnies de chemin de fer : la compagnie de chemin de fer Illinois Central Railroad fondée en 1851 était, selon Ward, l'une des premières à mettre en œuvre des pratiques de marketing territorial à travers des campagnes médias utilisant les supports de l'époque, principalement les journaux et les affiches.

rer de nouveaux investissements, développer le tourisme ou devenir des pôles attractifs pour de nouveaux types d'entreprises. Hors, la concurrence est forte. Elle s'étale sur l'ensemble de la planète où une multitude d'autres territoires tentent de charmer les voyageurs et d'accueillir des grappes industrielles » (Proulx et Tremblay, 2006, p. 241). Reposant sur la réduction des temps et des coûts des transports<sup>10</sup> des personnes et des biens, l'élargissement du champ concurrentiel des territoires engendré par la mondialisation de l'économie a suscité la nécessité pour les territoires de gérer leur attractivité en transposant, comme nous l'avons vu précédemment, les techniques de marketing de la sphère marchande aux territoires considérant dès lors ces derniers comme des produits (Kotler et Gertner, 2002). Développement d'une concurrence territoriale mondialisée dont Benko (1999) résume le contexte de la manière suivante :

*« Au cours des années 1980, le contexte économique est favorable à son expansion (le marketing territorial). D'abord parce que la mondialisation de l'économie a élargi les espaces concurrentiels. Les territoires (villes et régions) sont obligés de se positionner par rapport aux autres dans la compétition internationale. Puis la valorisation des acteurs locaux (développement local, décentralisation administrative, etc.) oblige les décideurs à mettre en valeur leur espace, et ainsi à se démarquer des concurrents. La spécificité territoriale (l'affirmation de la différence) devient une valeur économique (qualitative) que les responsables locaux communiquent volontiers » (Benko, 1999, p. 119).*

Dans un contexte de réduction des déficits publics associés à une stagnation économique, le marketing territorial est donc devenu un outil à part entière au service des décideurs publics dans le but d'accroître l'attractivité de leur territoire en recherchant à la fois à attirer de nouveaux investissements, à développer de nouvelles industries et à valoriser les ressources touristiques (Kotler, Haider et Rein, 1993). Cependant, si l'essor du marketing territorial a d'abord consisté à considérer, dans la continuité des principes d'élargissement du marketing aux organisations non marchandes de Kotler et Levy (1969), que les pratiques du marketing issues du marketing étaient transférables - sous couvert d'adaptations - à un territoire donné, ces évolutions et ces mises en œuvre récentes signalent qu'il est devenu une démarche territoriale à part entière. En effet, le marketing territorial ne consiste plus à appréhender le territoire comme un simple produit à valoriser pour mieux le « vendre », mais bien plus comme un ensemble de ressources singulières dont il s'agit de développer le potentiel au service d'un déve-

---

<sup>10</sup> Même si cela semble relever du bon sens, il nous semble digne d'intérêt de souligner que ce rapprochement entre les territoires a permis un travail d'analyse comparative des territoires les uns envers les autres à l'origine des démarches de benchmarking s'intégrant dans les démarches de marketing territorial menées par les grandes villes et les territoires.

loppement territorial prenant la forme de projets territoriaux structurants s'agissant d'anticiper le renouvellement pour en pérenniser l'avantage concurrentiel vis-à-vis d'autres territoires. Dès lors, si dans une première période d'émergence des pratiques de marketing territorial, ces dernières consistaient avant tout à développer un marketing de type transactionnel pour lequel le territoire, après identification de ses atouts, devait identifier et segmenter certaines catégories d'acteurs (entreprises, investisseurs, touristes) pour, par une communication ciblée, les attirer, elles ont évolué par la suite en vers un marketing de type relationnel<sup>11</sup> (Des Garets, Paquerot et Sueur, 2009), voire expérientiel (Filser, 2002).

Cette approche relationnelle à laquelle participe l'évolution du marketing territorial signifie que le territoire ne peut plus être considéré comme un simple ensemble de ressources ou composantes qu'il s'agirait de vendre à des acteurs ou des groupes d'acteurs ciblés en amont : il s'agit à présent de considérer le territoire comme étant l'objet d'un processus de modification et de transformation constant dont le marketing territorial a la charge. Ce marketing de type relationnel dans lequel s'inscrit à présent le marketing territorial vise à asseoir le développement et la modification d'un territoire donné au moyen d'une stratégie fondée sur une démarche participative associant les groupes cibles (entreprises, investisseurs, touristes) aux habitants et aux organisations locales (Berglund et Olsson, 2010).

Ce changement de paradigme du marketing territorial laisse apparaître la dimension stratégique de toute démarche de marketing territorial (Girard, 1997), ce qui suppose en amont un réel projet territorial sur le long terme fondé sur un processus dynamique d'exploitation des ressources, compétences et capacités d'un territoire donné (Rochette, 2012). Ce caractère stratégique de tout projet de marketing territorial sur un territoire donné explique le rapprochement avec l'intelligence territoriale entendue comme une démarche qui considère le territoire

---

<sup>11</sup> « Les chercheurs s'accordent à reconnaître trois différences majeures entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel : la perspective temporelle, la composante stratégique et la dimension sociale. Le marketing relationnel est appréhendé dans la durée. L'échange relationnel initialement défini par Mac Neil (1980) est opposé à l'échange discret, il intègre une dimension historique et contextuelle de l'échange et se situe dans le long terme. Dans une telle relation, l'engagement et la confiance sont des éléments fondamentaux des étapes de la vie de la relation à savoir la création, le maintien et la rupture des relations. Le marketing relationnel recherche la stabilité des relations d'échange fondées sur la fidélité mutuelle qui dépasse le contrat formel. Le marketing relationnel s'oppose au marketing transactionnel dans sa composante stratégique ; l'échange relationnel suppose la mise en place d'investissements qui limitent la possibilité de changer de partenaire du fait de coûts de changements. Ces investissements sont aussi bien techniques qu'humains. Ils peuvent également correspondre à l'investissement en temps passé à connaître son partenaire. Enfin, la dimension sociale de l'échange est très élevée dans le marketing relationnel. Absente du marketing transactionnel dans lequel l'échange est limité à une simple allocation des ressources dans une perspective économique, la dimension sociale prend toute sa place comme le rappellent Dwyer et Shurr (1987) : « dans un échange relationnel, les participants retirent des avantages personnels, des satisfactions de nature non économiques et s'engagent dans un échange social ». On y retrouve les composantes centrales d'engagement et de confiance du modèle KMV de Morgan et Hunt (1994) » (Des Garets, Paquerot et Sueur, 2009, p. 125).

comme un espace de coopération et d'apprentissage entre différents acteurs basé sur un partage d'informations et de connaissances visant la réalisation d'objectifs de développement économique et d'innovation au service de l'attractivité (Bourret, 2008 ; Moinet, 2009 ; Bourret, Chabannes et Marnat, 2013 ; Torra, 2013). Le marketing territorial en tant que projet structurant un territoire donné doit donc s'appuyer sur une démarche d'intelligence territoriale grâce à laquelle le territoire s'inscrit dans une dynamique de construction des ressources et compétences constitutives d'un développement endogène fondant sa future attractivité (Colletis et al., 1999) :

*« Dans ce nouveau contexte géoéconomique, les territoires sont de moins en moins substituables les uns aux autres et la vision du territoire comme espace de combinaisons de coûts et de dotations factoriels devient progressivement obsolète. Désormais, un processus de différenciation des territoires se met en place fondé sur des formes inédites de concurrence territoriale. Pour comprendre ce qui constitue les nouveaux avantages comparatifs d'un territoire, il convient de redéfinir ce dernier. En effet, si les ressources matérielles, liées à l'espace physique (terre, main-d'œuvre et capital) constituent une composante essentielle du territoire, une nouvelle variable joue désormais un rôle notable : ce sont ressources construites liées au territoire en tant qu'espace construit (savoir, compétence, organisation). Affirmer que le développement des territoires repose en grande partie sur la valorisation de ces ressources construites, c'est avant tout refuser toute forme de déterminisme. Ce qui constitue l'avantage clé d'un territoire ne se situe plus tant dans l'abondance en ressources matérielles qu'en sa capacité à faire émerger et à valoriser un espace de ressources construites. Certains parlent de « territoire apprenant » pour caractériser cette posture que le territoire doit adopter comme condition nécessaire à sa propre survie. (...). Un territoire est en posture d'apprentissage s'il est en capacité d'identifier de nouvelles potentialités de développement ou bien encore d'organiser le déploiement de nouvelles ressources » (Pelissier, 2009).*

Il est notable que cette dimension stratégique du marketing territorial éclaire - de la même manière que lorsqu'il s'agissait dans la partie précédente de réinscrire l'émergence du marketing territorial dans le NPM - l'importance du rôle de la dynamique participative des acteurs comme vecteur du développement d'un territoire, de sa valorisation et de son attractivité. Cette approche stratégique du marketing territorial comme démarche participant d'une construction d'une attractivité se fondant sur un processus collectif participatif - Kahn parle même de « culture du développement territorial » (Kahn, 2010) - est confirmée par Chanut et Rochette à l'endroit de la construction d'une marque de territoire : « Envisager la création d'une marque comme pratique stratégique contribue donc à replacer les acteurs au cœur même du

phénomène. C'est certes une façon de remettre l'humain dans la recherche en stratégie comme le suggèrent (Seidl D., Balogun J., Jarzabkowski P, 2006) Seidl et al. (2006) mais c'est surtout une façon d'analyser la production d'une marque comme une action collective » (Chanut et Rochette, 2012).

Rapporter, comme nous venons de le faire, l'émergence du marketing territorial au NPM et à la concurrence mondialisée entre les territoires, revient encore à avoir une vue trop abstraite des raisons de cette émergence cela revient à passer sous silence une dimension qui structure les décisions et les temporalités en matière de développement territorial : le politique.

### **1.3. Les pratiques de marketing territorial : un outil au service du marketing politique ?**

Comme nous l'avons souligné précédemment, le marketing territorial s'inscrit dans une volonté de développer un territoire afin, à travers des projets possédant des finalités et des objectifs différenciés (marques de territoire, marques de ville, filières spécialisées, activités touristiques, fusion des universités, etc.), d'en asseoir et d'en accroître l'attractivité. Cependant, le marketing territorial est une démarche s'intégrant ou relevant d'organisations publiques, principalement de collectivités territoriales (communes, conseils départementaux, conseils régionaux) dont les plans stratégiques restent du ressort du pouvoir politique incarné par les élus. Dès lors, parce qu'elle s'ancre bien souvent dans une collectivité territoriale, toute démarche de marketing territorial, d'un point de vue institutionnel, présente en amont de sa mise en œuvre une forme de soumission au pouvoir politique, les élus étant les décideurs et donneurs d'ordre en matière de validation des ressources allouées à la démarche. Dans les faits, les démarches de marketing territorial participent d'une double dépendance à l'égard du pouvoir politique : d'une part, une dépendance temporelle qui est celle fixée par la temporalité propre aux élections et aux durées des mandats ; d'autre part, l'acceptation - par les élus - d'une reconduction des projets territoriaux impulsés lors des mandats de leurs prédécesseurs. Les projets portés et mis en œuvre par une démarche de marketing territorial dans un territoire donné sont donc pour partie assujettis à la temporalité politique et aux décisions des élus. La réforme territoriale mise en place en 2016 a ajouté à ce phénomène de dépendance et de contingence une remise en cause des stratégies de développement territorial induite par la réorganisation territoriale de la France. Le cas de la réforme des régions qui a entraîné la remise à plat des contrats de projet État-région et des schémas régionaux d'aménagement et de développement durable du territoire (SRADT) - ce dernier sera intégré à partir de 2016 dans les schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) -,

illustre parfaitement la contingence dans la discontinuité à laquelle sont confrontées les démarches de marketing territorial dans leur dimension stratégique pour les territoires.

Par-delà cette contingence dans la discontinuité des projets développés par des dispositifs de marketing territorial, il apparaît que ce dernier doit faire face à l'éventualité d'une récupération par les élus de projets territoriaux conçus et développés pour développer l'attractivité d'un territoire. Par ce processus, le marketing territorial n'est plus un simple outil au service de stratégies de développement territorial validées par les élus, mais devient un outil de marketing politique au service des intérêts politiques des élus :

*« Le marketing politique ne se résume donc pas à l'utilisation de techniques de communication issues de l'entreprise. C'est, une méthodologie dont la finalité est d'adapter l'offre politique à la demande sociale en persuadant les citoyens que les propositions de l'organisation correspondent bien aux attentes explicites ou implicites que des spécialistes ont sues ou crues détecter. Or, dans l'idéal démocratique, la communication politique n'est ni une méthodologie rationnelle ni une manipulation, mais un processus qui dynamise l'espace public en permettant l'échange d'opinions contradictoires. L'amalgame un peu trop facile entre des phénomènes de nature aussi différentes que la propagande qui relève de la manipulation, le marketing politique qui est attaché à la persuasion et la communication politique qui est liée à l'animation obscurcit la distinction épistémologique que l'on peut et doit opérer entre action et communication des acteurs politiques » (Dacheux, 1999, p. 4).*

Si la clarification des notions de marketing politique, de marketing territorial et de communication politique permet d'en délimiter théoriquement les buts et les objectifs respectifs, il n'en demeure pas moins que, dans les faits, la frontière entre les trois champs d'action de ces notions est poreuse suscitant dès lors la méfiance d'une opinion publique éclairée consciente des éventuels chevauchements des objectifs entre un marketing politique légitime visant la persuasion et un marketing politique (proche de la propagande) visant la manipulation (Dacheux, 2013). Cette possible ambiguïté entre les fins du marketing territorial et celles du marketing politique laisse apparaître la difficulté à délimiter quand et sous quels critères celui-là devient un outil au service de celui-ci<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Cette analyse rejoint l'analyse de Alaux et al. sur les marques territoriales, bien que nous pensions que les auteurs comprennent par « communication politique » ce que nous comprenons comme étant de l'ordre du marketing politique : « Les enjeux électoraux rendent l'évaluation de la marque territoriale plus complexe à réaliser car les collectivités adoptent fréquemment une vision à court terme, alors qu'une stratégie de marque classique s'engage sur du moyen à long terme, ce qui influence les processus d'évaluation et les résultats. En outre, au cours de ces enjeux électoraux, nous pouvons observer des glissements entre la communication politique et la communication de marque de la ville » (Alaux, Serval et Zeller, 2016).

L'éventualité d'une ambiguïté entre les deux types de marketing peut être illustrée à travers le cas des marques de territoire (marques de régions, marques de départements, etc.). En effet, les démarches de marketing territorial touchant un projet de marque de territoire s'inscrivent dans un schème communicationnel territorial propre à chaque territoire concerné où, à la différence avec la sphère marchande, elles ne peuvent être réduites à n'être qu'un outil de gestion à visée instrumentale (Dacheux, 2004), c'est-à-dire à n'être qu'un moyen pour une fin précise, en l'occurrence la persuasion. Autrement dit, les démarches de marketing territorial - supportant le développement de marques de territoire - ne peuvent se comprendre dans toute leur profondeur si l'on s'attache à les ressaisir uniquement à l'aune d'une communication persuasive (Dacheux, 1995) qui n'est qu'une des modalités de la communication au sein de l'espace public et social (Habermas, 1987). En sorte que réinscrire ces pratiques dans un agir, au sens habermasien, qui ne soit pas seulement « stratégique », mais également « communicationnel », soulèvent de nombreuses questions<sup>13</sup> : ces démarches ne procèdent-elles pas d'un marketing politique qui les dépasse, du moins qui les oriente et les régule pour partie ? Si tel est le cas, sous quelles modalités et pour quelles fins ? Par ailleurs, la mise en œuvre d'une stratégie de marketing territorial autour d'une marque de territoire n'est pas sans engendrer des effets sur l'écosystème des acteurs engagés dans cette démarche : la dynamique de coopération insufflée par une stratégie marketing territoriale ne modifie-t-elle pas les comportements et les positionnements des différents acteurs institutionnels de la région impliqués dans le soutien d'une marque de territoire ? Comment ces éventuelles modifications influencent-elles la dynamique d'une démarche de marketing territorial au service d'une marque de territoire ?

Dans un contexte territorial rythmé par la temporalité du cycle des élections, les élus ont donc bien compris l'intérêt qui était le leur à développer et pérenniser des démarches de marketing territorial sur lesquelles ils peuvent s'appuyer comme autant d'éléments à mettre au bénéfice des décisions prises et des actions mises en œuvre lors de leur mandat<sup>14</sup>. Considéré que le marketing territorial puisse être un outil au service du marketing politique ne revient pas à couvrir d'opprobre les élus, mais à porter un regard lucide et objectif sur le fait que les stratégies de ces derniers puissent instrumentaliser à leur profit les réussites de projets conçus et développés par la démarche de marketing territorial de leur territoire. Cette instrumentalisa-

---

<sup>13</sup> Dans le cadre de ce travail de recherche doctorale, il ne nous semble pas opportun de répondre à ces questions qui constitueraient un travail de recherche doctorale à part entière.

<sup>14</sup> « *Le rapport au citoyen est modifié, et d'une certaine manière, il est devenu un client. Le souci de répondre à des objectifs de « marketing politique » entraîne les autorités à le considérer comme l'élément d'un marché à conquérir – le marché du pouvoir* » (Cardy, 2011, p. 63).



tion du marketing territorial par le marketing politique a d'ailleurs d'autant plus d'intérêt pour les élus que les projets portés par celui-là reposent sur une mobilisation des parties prenantes du territoire avec lesquelles ils auront la proximité suffisante pour rendre efficace leurs actions de persuasion en période préélectorale. Soulignons qu'il ne s'agit pas de porter un jugement de valeur sur cet état de fait - un marketing territorial éventuel outil du marketing politique - mais de rendre signifiante en toute neutralité une situation de fait. Situation qui complique le travail des équipes de marketing territorial au service d'un territoire en dédoublant les temporalités - politique et institutionnelle - à prendre en considération et en devant adapter les actions selon ces deux finalités : « *La dernière difficulté à laquelle les professionnels doivent faire face réside dans la succession des échéances électorales multiples, qui sont contraignantes et réduisent la marge de manœuvre des communicants dans l'exercice quotidien de leur fonction. La communication territoriale doit répondre sans cesse à deux finalités : l'une politique, l'autre institutionnelle, ce qui en multiplie les objectifs et implique des discours différenciés* » (Cardy, 2011, pp. 63-64).

L'objectif de cette section était d'explicitier les raisons contextuelles de l'émergence du marketing territorial en France. Il s'agit à présent dans la section 2 de préciser rigoureusement ce que recouvre le marketing territorial et d'explicitier ce à quoi il ne saurait se réduire : le branding territorial.

## **2. Clarification et explicitation de ce que recouvre le marketing territorial**

### **2.1. Marketing territorial (« *place marketing* ») et *place branding* : histoire d'une proximité terminologique devenue une confusion conceptuelle<sup>15</sup>.**

Comme nous l'avons explicité dans la section précédente, le marketing territorial (*place marketing*) constitue une démarche dynamique dont le but est de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie d'attractivité et de valorisation d'un territoire qui soit fondée principalement sur les spécificités historiques, géographiques, démographiques, économiques et culturelles de ce dernier. Cette stratégie d'attractivité et de valorisation d'un territoire s'incarne dans un portefeuille territorial (Arnaud et Soldo, 2015) de ressources, de biens et de services (Proulx et Tremblay, 2006) visant à s'ajuster dynamiquement à une demande émanant de groupes cibles (touristes, organisations non marchandes, entrepreneurs, entreprises, investisseurs, habitants).

---

<sup>15</sup> Même s'il n'est pas rigoureusement établi que l'usage du terme « marketing territorial » recouvre précisément sa traduction anglaise par « *place marketing* », nous prenons le parti de les tenir pour synonymes et considérons ce parti pris non fondé comme une limite des analyses suivantes.

Le travail d'une démarche de marketing territorial consiste alors à ajuster ce portefeuille territorial aux attentes des groupes cibles tout en tenant compte des domaines de compétences<sup>16</sup> de la collectivité territoriale porteuse de la démarche (commune, intercommunalité, département ou région).

Une revue de la littérature portant précisément sur l'expression « marketing territorial » laisse apparaître, par-delà la diversité des mots utilisés et des applications, une homogénéité définitionnelle qui rejoint la définition générique mise en avant dans le paragraphe précédent.

Auteurs	Définitions du marketing territorial
<b>O'leary et Iredal, 1976 cité par Zenker et Braun, 2010</b>	« est le moyen de créer des dispositions et des comportements favorables envers une localité géographique ».
<b>Kotler et Al, 1993, 1999, 2002</b>	« concevoir un lieu dans le but de satisfaire les besoins de ses cibles. Il est réussi lorsque les citoyens et les entreprises sont satisfaits de leur communauté, et que les attentes des visiteurs et des investisseurs sont satisfaites ».
<b>Ashworth et Voogd, 1994</b>	« est un processus par lequel les activités locales sont liées aussi étroitement que possible aux demandes des clients ciblés. L'intention est de maximiser l'efficacité du fonctionnement social et économique de la zone concernée en accord avec les objectifs globaux établis ».
<b>Corsico et Ave, 1994</b>	« est un instrument qui peut être mis à profit par la ville afin d'atteindre deux objectifs: faire face à la concurrence à l'échelle supranationale et réorganiser politiques urbaines afin de valoriser les ressources locales ».
<b>Rosemberg Lasorne, 1997</b>	« est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour promouvoir l'image de la ville. Il apparaît comme une démarche stratégique et comme le résultat de cette démarche ».
<b>Ward, 1998</b>	« ensemble des techniques, moyens, jeu d'acteurs ou processus visant à promouvoir la ville ».
<b>Meyronin et Valla, 2004</b>	« est une démarche qui consiste à analyser les besoins exprimés ou latents voire même de les créer parfois d'une population intra ou extra-muros, afin de concevoir et de mettre en œuvre une politique territoriale attractive qui soit de nature à renforcer ou forger une identité propre ».
<b>Ingallina et Park, 2005</b>	« se définit comme « les efforts de promotion d'une ville pour attirer des capitaux externes et inciter au développement d'actions culturelles, socio-touristiques et de protection de l'environnement, adressées à différents clients cibles ».
<b>Dumont et Devisme, 2006</b>	« désigne toutes les pratiques de communication territoriale qui consistent à s'appuyer sur des matières spatiales existantes ou en construction en vue de les promouvoir, de les faire exister, de les rendre attrayantes et d'inciter à les pratiquer, à y investir son temps, ses loisirs ou son capital ».
<b>Hatem, 2007</b>	« est une démarche visant : 1) à améliorer la part de marché d'un territoire donné dans les flux internationaux de différentes natures (commerce, investissement, tourisme, compétences. 2) à inciter pour cela des acteurs extérieurs à nouer des relations marchandes avec des acteurs déjà présents sur le territoire, notamment, mais pas seulement en s'implantant sur celui-ci ».
<b>Meyronin, 2009</b>	« parler de marketing territorial, revient à considérer un marché : celui que représente, du côté de l'offre, les sites d'implantation (zones industrielles, technopoles), les événements (biennales, JO...) et/ou les projets de territoires (projets urbains) qu'il s'agit de rendre attractifs vis-à-vis d'une demande, représentée quant à elle par les publics que l'on souhaite cibler ».
<b>Noisette et Vallerugo, 2010</b>	« désigne l'ensemble des analyses, stratégies, actions et contrôles conçus et mis en œuvre par l'autorité de gestion urbaine et par les organismes qui dépendent d'elle dans le but,

<sup>16</sup> Sécurité, Action sociale et santé, Emploi – Insertion professionnelle, Enseignement, Enfance, Sports, Action culturelle, Tourisme, Formation professionnelle et apprentissage, Interventions dans le domaine économique, Politique de la ville, Urbanisme, Aménagement rural, Planification et aménagement du territoire, Logement et habitat, Environnement et patrimoine, Déchets, Réseaux câblés et télécommunications, Energie, Ports, Voies d'eau et liaisons maritimes, Aéroports, Transports scolaires, Transports publics, Funéraire : source : <http://www.collectivites-locales.gouv.fr/>

	<i>d'une part, de mieux répondre aux attentes des personnes et des activités de son territoire, d'autre part, d'améliorer la qualité et la compétitivité de la ville dans son environnement concurrentiel. Il s'inscrit dans le cadre des objectifs et programmes définis par la stratégie de développement de la collectivité ».</i>
<b>Niedomysl et Jonasson (2012)</b>	<i>« Nous définissons le marketing territorial comme les mesures prises par des acteurs désignés pour gouverner un territoire, pour améliorer l'image concurrentielle de ce territoire dans le but explicite d'attirer des capitaux extérieurs ».</i>
<b>Chamard, Liquet et Mengi, 2013</b>	<i>« est une démarche qui vise à élaborer, sur la base de la connaissance de l'environnement (géographique, démographique, culturel, économique, social, politique), l'offre territoriale. Les dirigeants élus au sein d'une collectivité territoriale (ville, conseil général, conseil régional), accompagnés par les services, cherchent à répondre aux attentes des diverses cibles : touristes, résidents, associations, entreprises, investisseurs ».</i>
<b>Rochette et al., 2016</b>	<i>« L'ambition affichée du marketing appliqué au territoire qui s'emploie à faire converger logiques publiques et privées, à coordonner des fonctions du territoire qui peuvent œuvrer en faveur du développement économique et social et de l'attraction d'investisseurs et d'habitants nouveaux. Le marketing territorial vise à différencier le territoire de ceux concurrents, à positionner et valoriser « l'offre territoire » ».</i>

**Tableau 4 : Diversité des définitions du marketing territorial - source : adapté de Chanoux (2013)**

Néanmoins, la clarté définitionnelle de ce que recouvre le marketing territorial n'est pas rigoureusement prise en compte dans l'usage qui est fait dans la littérature. En effet, certains auteurs soulignent la confusion prégnante entre marketing territorial (*place marketing*) et *place branding* et appellent à un travail de clarification terminologique<sup>1718</sup> (Hanna et Rowley, 2008 ; Skinner, 2008 ; Niedomysl et Jonasson, 2012 ; Kavartzis et Hatch, 2013 ; Lucarelli et Brorström, 2013). Cette confusion est forte dans la littérature récente et se traduit concrètement par le fait que les auteurs utilisent le terme de « marketing territorial » (« *place marketing* ») comme étant un synonyme du terme « *place branding* ». Les raisons de cette confusion dans le champ académique sont de trois ordres :

1. Le marketing territorial comme objet de recherche à part entière constitue un champ de recherche relativement récente et ne possède pas encore la maturité réflexive et la robustesse conceptuelle d'objets de recherche plus anciens.
2. L'approche scientifique du marketing territorial peut se faire à partir d'une pluralité de regards disciplinaires (géographie, science de l'information et de la communication, gestion, sociologie, etc.), chaque discipline l'étudiant avec son propre référentiel conceptuel, lexical et méthodologique.
3. L'étude du marketing territorial suppose la prise en compte d'une multitude de dimensions constitutives des spécificités d'un territoire, ce qui se traduit par une complexité

<sup>17</sup> "Seen to be both linked to, and driven by, similar external global forces that have grown the importance of services to the economy, with attendant increases in importance of tourism industries to many countries, place marketing is now widely evident in practice, and widely studied in the literature. However, it appears that despite calls for a better definition of the subject area and better clarification of the terms used, we academics have not successfully negotiated our way through the "labyrinth of complexity" (Skinner, 2008).

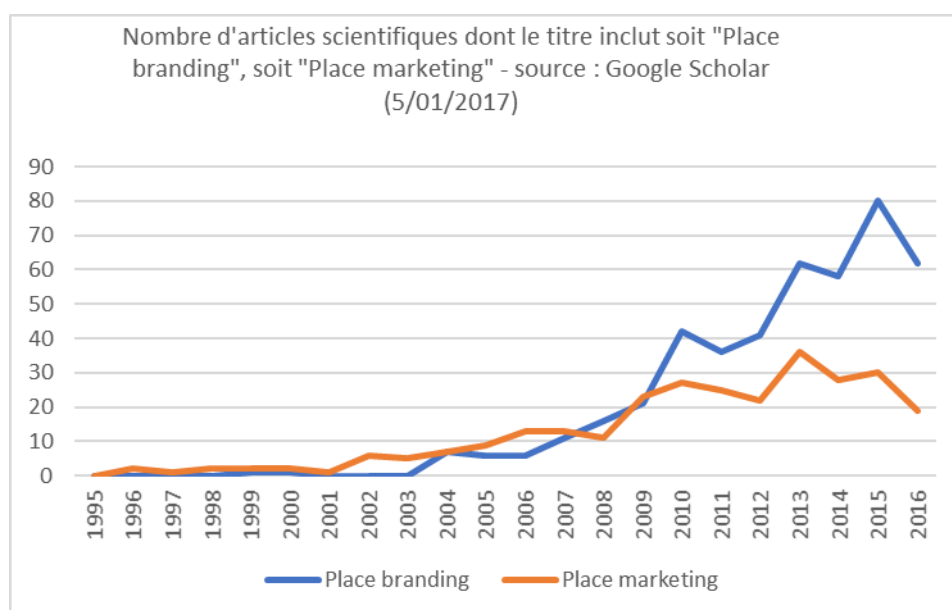
<sup>18</sup> "This study, which sought to clarify the application of "Place" and its associated vocabulary by discipline and in relation to geographical entities, is considered timely as the discipline of Place Branding has become increasingly important for practitioners and is receiving more attention from researchers. Researchers have emphasised the need for an agreed vocabulary in the place-branding arena" (Hanna et Rowley, 2008).

plus délicate et difficile à appréhender - même avec une approche holistique du contexte - que l'étude d'une marque de territoire en tant que telle.

Cette confusion entre les deux termes qui traverse la littérature académique (Chanoux et Serval, 2011) se fait au détriment du marketing territorial<sup>19</sup> dont l'évincement par le « *place branding* » est notable si l'on considère l'évolution dans la littérature du nombre d'articles sur le marketing territorial par rapport au nombre d'articles sur le « *place branding* », ce qui est l'objet de la sous-section suivante.

## 2.2. L'évincement du marketing territorial par le branding territorial ?

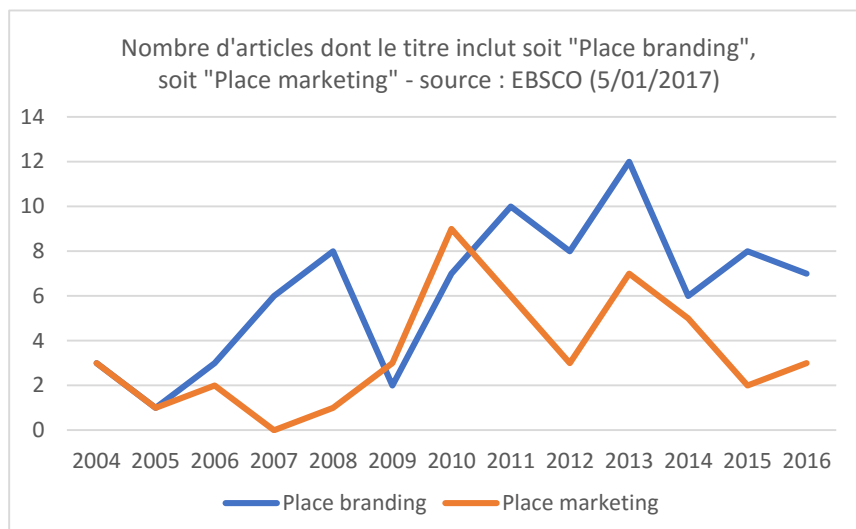
En effet, corrélativement à cette confusion conceptuelle entre « *place branding* » « *place marketing* » soulignée par certains auteurs, un recensement des articles scientifiques portant l'une des deux notions (réalisé au moyen de Google Scholar) indique que les publications scientifiques portant directement sur le « *place branding* » sont, depuis 2010, bien plus nombreuses que celles portant sur le *place marketing* :



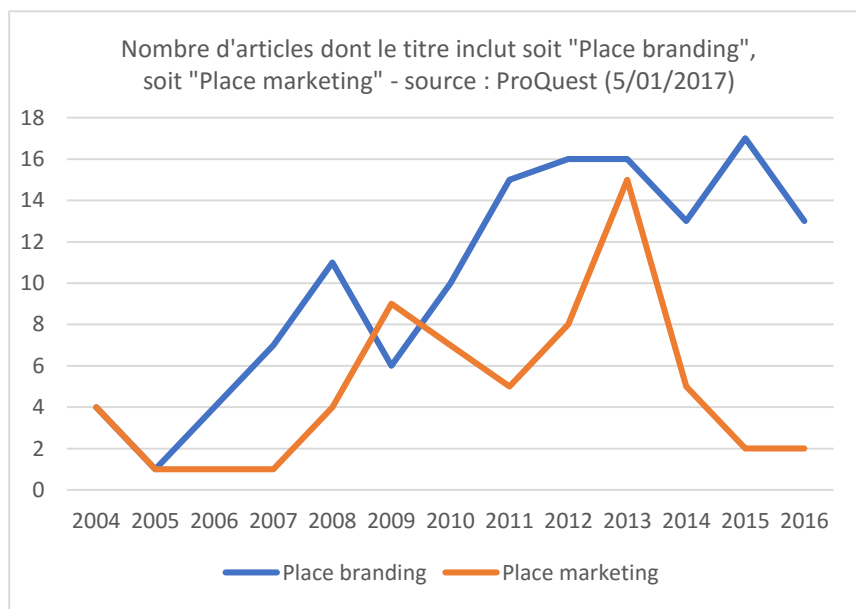
**Figure 4 : Nombre d'articles publiés entre 1995 et 2016 dont le titre inclut « Place branding » ou « Place marketing » - source : Google Scholar**

<sup>19</sup> "Despite that, we also claim that, reviewing the literature by staying at the marketing-branding level does not facilitate in rendering a more holistic and genuine analysis of the interdisciplinary place branding research. In fact, even if we agree with recent accounts about the necessity of taking into consideration both the marketing and the branding aspects (Govers, 2011) in order to have a more holistic understanding of place branding, we argue that by simply doing this does not help scholars and practitioners who are unacquainted with marketing, branding research, and concepts. Thus, in order to move away from a marketing based conceptualisation, we here intend to align ourselves to those few authors (see Bianchini & Ghilardi, 2007; Govers, 2011) who call for the treatment of the research domain in a different manner by proposing a framework that allows for overcoming the dichotomy of marketing-branding" (Lucarelli et Brorström, 2013).

A l'identique, la même démarche a été effectuée<sup>20</sup> sous Ebsco (ciblée sur les bases Business Source Complete et EconList) et sous ProQuest. Si le nombre d'articles diffère par rapport à Google Scholar du fait de bases d'indexation qui ne sont pas identiques (cf. Annexe 1), les deux recensements indiquent la même tendance comme le soulignent les graphiques suivants :



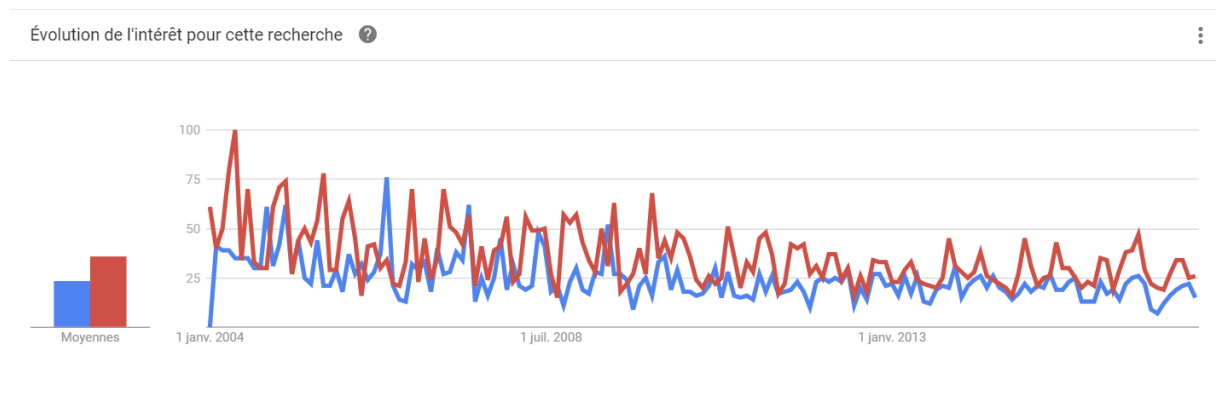
**Figure 5 : Nombre d'articles publiés entre 2004 et 2016 dont le titre inclut « Place branding » ou « Place marketing » - source : EBSCO**



**Figure 6 : Nombre d'articles publiés entre 2004 et 2016 dont le titre inclut « Place branding » ou « Place marketing » - source : ProQuest**

<sup>20</sup> Les requêtes effectuées sur les bases ProQuest et Ebsco ne font apparaître que des articles intégrant l'un des termes dans le titre qu'à partir, respectivement, de 2004 et 2002. Nous avons donc pris le parti de ne tenir compte que des articles parus à partir de 2004. Les paramètres des deux bases utilisées figurent dans l'annexe 1.

Comparativement à l'évolution du nombre de publications académiques sur les deux domaines, il est intéressant de constater que le mot-clé « *place marketing* » (en rouge) conduit à un plus grand nombre de requêtes sur Google<sup>21</sup> que le mot-clé « *place branding* » (en bleu).



**Figure 7 : Fréquence des requêtes portant sur les mots-clés « *Place branding* » ou « *Place marketing* » dans Google entre 2004 et 2016 - source : Google Trends**

La domination de la recherche sur le « *place branding* » sur celle sur le « *place marketing* » en matière de volumétrie de publications dans des revues scientifiques est étayée par les revues de la littérature réalisées lors des cinq dernières années :

- Lucarelli et Berg (Lucarelli et Berg, 2011) recensent 217 articles publiés sur la période allant de 1988 à 2009 et soulignent le fort développement articles portant sur les démarches de city branding.
- Gertner, à travers deux articles, a tenté, selon ses propres termes, de proposer un travail de méta-analyse de la littérature académique sur le « *place marketing* » et le « *place branding* » (Gertner, 2011a, 2011b) portant respectivement sur 211 et 212 articles publiés entre 1990 et 2009 ; les résultats mettent en avant la croissance du nombre de publications académiques portant stricto sensu sur le « *place branding* » (ce que la création de la revue *Place Branding* (2004) devenue *Place Branding and Public Diplomacy* ne fit que conforter).
- Les revues de littératures réalisées par Acharya & Rahman (Acharya et Rahman, 2016), Oguztimur & Akturan (Oguztimur et Akturan, 2016), Andersson (Andersson, 2014) et Chan & Marafa (Chan et Marafa, 2013) situent d'emblée leurs analyses dans le domaine du « *place branding* » intégrant, comme sous-thématiques du « *place branding* », des articles portant sur le « *place marketing* ».

<sup>21</sup> L'évolution de l'intérêt pour les deux mots clefs reflète la proportion de recherches sur Google portant sur chacun des mots-clés.

Cette éventualité de l'évincement du marketing territorial (« *place marketing* ») par le « *place branding* » a fait l'objet de discussions (Kavaratzis, 2004 ; Braun, 2008 ; Kavaratzis et Hatch, 2013 ; Lucarelli et Brorström, 2013) desquelles il ressort que les auteurs préconisent que les deux termes soient tenus pour synonymes afin, d'une part, de ne pas complexifier l'accessibilité du domaine aux praticiens, et, d'autre part, de ne pas enfermer d'une manière si restrictive un domaine scientifique émergeant car cela pourrait inhiber son développement.

Néanmoins, il nous semble important et nécessaire de bien définir ce que les deux termes recouvrent pour mieux comprendre les enjeux théoriques et opérationnels d'une recherche portant sur les modalités et les déterminants de la participation des parties prenantes d'une démarche de marketing territorial d'une marque de territoire.

### **2.3. Le branding territorial comme outil du marketing territorial : retour au bon sens**

Il s'agit à présent de ne pas en rester au simple constat d'une confusion dans la littérature entre « marketing territorial » et « *place branding* » en se donnant, à partir de la littérature, des définitions claires de ce que recouvrent les deux termes. Ce travail définitionnel est d'autant plus important que ces définitions seront celles que nous utiliserons lors de la présentation des différentes études menées sur le terrain de notre recherche.

Le marketing territorial<sup>22</sup> peut être défini, selon la définition de Eshuis, Klijn et Braun (2014) comme suit :

*« Le marketing territorial (place marketing, en anglais) désigne l'application d'instruments du marketing à des sites géographiques, comme des villes, des régions ou des communautés. Conformément à Braun (2008, p. 43), nous définissons le marketing territorial comme « l'utilisation coordonnée d'outils de marketing en s'appuyant sur une philosophie commune axée sur le client dans le but de créer, communiquer, offrir et échanger des offres urbaines présentant un intérêt pour les clients de la ville et la communauté urbaine au sens large ». La définition de Braun souligne le fait que le marketing territorial est caractérisé par une philosophie axée sur le client. Le marketing territorial est une ma-*

---

<sup>22</sup> "Place marketing is more than just developing favorable images and communicating them to the different target groups; it is not only about "selling" an image. Kotler emphasizes time and again that marketing is about fulfilling consumer needs (e.g., Kotler et al. 1999). Thus, place marketing is about developing a place that fits the needs and wants of citizens, visitors, and investors. Marketing is about responsiveness more than persuasion, although persuasion is an important part of place marketing. The idea behind the broader marketing approach is that marketing is much more effective if it is targeted at what stakeholders want. Here, marketing is about not only sending messages but also receiving messages. Marketing then becomes a matter of developing the place that people want and applying elements of policy making, urban planning, and place development (or product development in marketing terms). This makes place marketing a special governance strategy that explicitly includes the management of wider processes of urban development" (Eshuis, Braun et Klijn, 2013, p. 508).

*nière de penser et de faire qui met l'accent sur une orientation axée sur la demande. Il convient de noter que la définition intègre à la fois les clients venus d'ailleurs (comme les touristes, les investisseurs) et la communauté proprement dite (les résidents et les entreprises locales) en tant que groupes ayant de l'importance dans le marketing territorial » (Eshuis, Klijn et Braun, 2014).*

Partant de cette définition du marketing territorial, nous définirons le *place branding* comme étant une démarche de valorisation et de promotion de l'image et de la représentation d'un territoire :

*« Le marketing ne porte pas uniquement sur l'endroit physique, mais aussi sur l'image et la représentation de l'endroit (Kavaratzis, 2008). Le branding (ou stratégie de marque) est une stratégie de plus en plus importante dans le marketing territorial pour traiter la représentation d'un endroit. Les marques sont devenues essentielles dans bon nombre de logistiques commerciales territoriales, ce qui se retrouve dans la croissance rapide de la littérature consacrée au branding territorial (voir, par ex., Braun, 2011 ; Kavaratzis, 2008 ; Klijn et al., 2012 ; Zenker et Martin, 2011). Le branding territorial désigne le développement de marques pour des sites géographiques, comme des régions, des villes ou des communautés, dans le but généralement de déclencher des associations positives et de distinguer l'endroit des autres (Eshuis et Klijn, 2012). (...). En somme, le branding territorial est un élément du marketing territorial qui consiste à influencer les idées des gens en créant dans leur esprit des associations émotionnelles et psychologiques bien définies avec l'endroit » (Eshuis, Klijn et Braun, 2014).*

Dans la continuité du travail définitionnel réalisé par Eshuis, Klijn et Braun, une marque de territoire peut être définie comme un construit dynamique produit par une stratégie de *place branding* visant à donner sens et valeur au territoire dans le cadre d'une démarche de marketing territorial dudit territoire :

*« Les marques territoriales sont des constructions symboliques qui visent à renforcer le sens ou l'intérêt de villes. Les marques sont des signes qui permettent d'identifier les endroits et d'évoquer des associations qui imprègnent les endroits de sens culturel. Par exemple, Manchester a développé une marque qui visait à imprégner la ville d'un sentiment « d'effervescence » et à lui donner une saveur « cosmopolite » (Young et al., 2006). Ces associations renforcent l'intérêt de l'endroit pour les groupes cibles à la fois sur le plan psychologique (la ville est en effervescence) et sur le plan social (elle permet de pratiquer un mode de vie cosmopolite) » (Eshuis, Klijn et Braun, 2014).*



En nous référant aux définitions d'Eshuis et al. (2014), nous considérons donc le *place branding* comme une démarche au service du marketing territorial d'un territoire donné et ne tenons donc pas ces deux termes pour synonymes. En ce sens, le *place branding* constitue un outil au service du marketing territorial. Cette distinction exprimée sera celle utilisée tout au long de notre travail de recherche doctorale sans que nous revenions dessus plus avant par la suite. L'intérêt de la définition du marketing territorial d'Eshuis et al. est de clarifier la place et le rôle du *place branding* dans le cadre d'une démarche de marketing territorial. De même, les auteurs soulignent l'existence dans la littérature (Hankinson, 2004 ; Braun, 2008 ; Zenker et Seigis, 2012) de deux types d'approches de la participation des parties prenantes par le marketing territorial :

- Une approche « vente » dont l'objectif est de communiquer sur les atouts d'un territoire à travers différents messages visant des cibles précises : l'approche « vente » du territoire consiste en une démarche de communication descendante où la participation des parties prenantes reste très limitée.
- Une approche « marketing » dont l'objectif est d'abord de penser la relation au territoire à partir de la valeur client : l'approche « marketing » ne se réduit pas à une communication descendante par le biais de messages ciblés, en ce qu'elle vise également à mettre en œuvre une démarche de communication ascendante où les parties prenantes du territoire sont associées à la conception des modalités de valorisation du territoire.

Il est possible de distinguer, d'une part, un marketing territorial qui se réduit à des pratiques de communication où « *la participation des parties prenantes est limitée, et (...) intervient essentiellement dans le cadre d'études de marché destinées à déterminer comment toucher les groupes cibles et quelles images du produit vont les convaincre* », et, d'autre part, un marketing territorial qui, tout en mobilisant des pratiques de communication visant à convaincre des groupes cibles préalablement identifiés, « *peut devenir un processus d'organisation d'un dialogue avec les parties prenantes, ou même un processus d'association des parties prenantes au développement du produit* » (Eshuis, Klijn et Braun, 2014). Le premier type de marketing territorial rejoint le marketing politique compris comme « *une méthodologie rationalisant qui met en œuvre des techniques de communication persuasive* », tandis que le second type se rapproche de la communication politique entendue comme « *un processus visant à créer le débat dans l'espace public* » (Dacheux, 1999).

L'objectif de la section 2 était de revenir sur les problèmes de clarification et les ambiguïtés inhérents à ce que recouvre le marketing territorial eu égard au *place branding*. Or, si la litté-

rature témoigne de tensions définitionnelles, elle permet également de les dépasser en rappelant que le marketing territorial n'est pas équivalent au *place branding*, celui-ci étant une dimension à part entière de celui-là. En outre, ce travail d'analyse des approximations et des tensions définitionnelles dont témoigne la littérature a permis de mettre en exergue le fait que l'ancrage dans un territoire d'une démarche de marketing territorial ne saurait se faire sans la participation des parties prenantes dudit territoire, *a fortiori* dans le cas d'une marque de territoire.

### **3. Uniformité des enjeux, normativité des démarches, pluralité des pratiques : le marketing territorial au prisme des singularités des territoires**

#### **3.1. L'application du marketing à la marque de territoire : entre difficultés d'appréhension du territoire et simplification des enjeux du marketing territorial**

Si la littérature semble s'accorder sur les enjeux et les objectifs du marketing territorial (Alaux, Serval et Zeller, 2016 ; Basile, Dominici et Tani, 2016 ; Belkadi, 2015 ; Gentric, Bougeard-Delfosse et Sébastien, 2014 ; Hafeez et al., 2016), les travaux de recherche portant spécifiquement sur la mise en œuvre d'une démarche de *place branding* au sein d'un territoire donné soulignent la difficulté inhérente à l'appréhension du territoire en tant que tel (Kavaratzis, 2004 ; Maynadier, 2009 ; Rochette, 2012). De cette difficulté résulte une autre difficulté, celle qui consiste à doter un territoire donné d'une marque (de territoire) par une simple application de pratiques de marketing directement issues des organisations marchandes. Un territoire n'étant pas assimilable à un produit ou à un service - un territoire ne se consomme pas (Maynadier, 2009) , un projet de marque de territoire ne peut se concevoir, ni être conduit et piloté en mobilisant des pratiques de marketing mobilisées pour la conception, la conduite et le pilotage d'une marque produit/service. C'est de cette manière que Park (2007) met en garde contre la croyance selon laquelle il suffirait d'appliquer aux territoires des pratiques de branding issues de la sphère marchande pour fonder une démarche de marketing territorial viable en matière de *place branding* :

*« Appliquant les méthodes empruntées au milieu entrepreneurial, les stratégies de marketing territorial se construisent essentiellement dans le but de différencier un territoire par rapport à ses concurrents. Pourtant, les limites de la méthodologie commerciale de ce marketing basé sur l'image de marque, autrement dit le branding territorial est déjà connu. Un territoire ne peut se définir par une seule identité promue comme un produit commercial. La multi-identité d'un territoire est une des problématiques fondamentales dans*

*les questions d'appartenance à un territoire, celle-ci peut se synthétiser en cette question : un territoire, pour qui ? » (Park, 2007, p. 75).*

Il nous semble qu'il faille aller plus avant dans la question de l'identité d'un territoire. Le territoire est bien plus qu'une identité globale matricielle ou bien qu'un ensemble agrégé de dimensions identitaires qui en seraient constitutives : le territoire possède une identité en mouvement et en mutation dont les spécificités géographique, historique, démographique, sociologique et économique évoluent de telle manière qu'il reste difficile de l'enfermer dans une définition<sup>23</sup>.

Par-delà ces questions d'identité, les marques de territoire possèdent une double fonction vis-à-vis du territoire (Rochette, 2012) : d'une part, une fonction de création de valeur fondée sur la singularité du territoire en dehors de ses frontières ; d'autre part, une fonction de mobilisation des acteurs autour d'un projet commun. La marque de territoire est un vecteur de différenciation d'un territoire par rapport aux autres territoires ; cette différenciation repose sur la mise en avant de spécificités symboliques et identitaires porteuses de valeurs. Cette bipolarité de la marque de territoire constitue ce qui différencie par essence une marque de territoire d'une marque de produit, ce que souligne Rochette lorsqu'elle écrit : « Elle (la marque territoire) (...) est aussi un processus de mobilisation de tous derrière un projet commun s'exprimant à travers des valeurs. (...). Une marque territoire est donc avant tout un outil identitaire dont les racines sont bien plus profondes que celles d'une marque commerciale, elle est un condensé de projet de territoire, elle investit le champ de l'identité territoriale. Si la marque territoire en elle-même ne crée pas de valeur (et contribue bien peu à l'image), le processus d'appropriation et de valorisation par les acteurs d'un territoire est, lui, générateur de valeur » (Rochette, 2012).

Ce qui conduit Rochette (2012) à proposer une typologie des spécificités des marques de territoire par marques produit :

---

<sup>23</sup> Pagès propose une approche du territoire compris comme projet d'identité sans cesse renouvelé : « Avant que d'être définis par leurs attributs physiques et matériels (l'histoire, la géographie, la démographie, etc.), ils ( les territoires) sont pensés (...) comme des processus devant articuler des réalités hétérogènes : le local au global (ambition internationale des territoires de projets), une nation à l'autre (les transfrontières, et plus largement l'Europe), le passé au futur (souci des économistes régionaux de relier les nouvelles initiatives industrielles à la mémoire locale), la tradition au progrès (volonté des politiques de tirer les leçons des gloires passées pour définir les choix stratégiques à venir). En cela, les territoires fonctionnent plus sur le mode de l'intégration et de la médiation que sur celui de la localisation ; ils constituent des territoires mutants qui (...) ne sont pas clos sur eux-mêmes de manière littérale mais plutôt clos de manière symbolique » (Pagès, 2000).

Marque « produit »	Marque « territoire »
- Fonction d'identification - Fonction de garantie - Fonction de valorisation du produit	- Fonction politique de valorisation des actions des élus - Rendre visible (et lisible ?) un territoire - Fonction de mise en cohérence des « offres »
- Création d'une identité	- Exploitation d'une identité
- Offre concernée homogène	- Offre concernée hétérogène
- Cibles restreintes (marque/segment et/ou cible)	- Cibles très larges
- Marque excluante	- Marque englobante
- Peut être vendue	- Ne peut être vendue ou cédée
- Le produit un facteur aux caractéristiques adaptables	- Le « produit » un facteur aux caractéristiques fixes, figées

**Tableau 5 : Spécificités des marques « territoire » par rapport aux marques « produit » - source : Rochette (2012)**

Les spécificités inhérentes à la marque de territoire appellent une remarque à l'endroit de sa gestion et de sa conduite. En effet, à la différence d'une marque produit, une marque de territoire ne naît pas de sa simple conception et de son lancement à travers différents médias sur différents supports. Elle suppose, parallèlement à sa conception, un projet planifié visant à en gérer le déploiement et la vie courante sur le territoire visé. Autrement dit, comprendre ce qu'est une marque de territoire en soi est une chose, en assurer la gestion par le biais d'une organisation de son déploiement et de sa pérennisation au sein du territoire en est une autre. Cet élément rejoint les analyses de certains auteurs (Eshuis et Edwards, 2013 ; Eshuis, Braun et Klijjn, 2013) qui mettent en avant le fait qu'une marque de territoire ne saurait se réduire dans sa gestion à une simple démarche de communication descendante, ce que souligne Chanoix lorsqu'elle affirme que « la marque ne sera absolument pas l'exclusivité d'un service de communication d'une collectivité, mais bien une affaire de différentes structures du territoire afin de pouvoir toucher la multitude de cibles et d'agir directement en interne. La marque demande une forme de consensus territorial » (2013, p. 112).

En ce sens, le risque pour une marque de territoire consiste alors à simplement reproduire ou à uniquement répliquer des pratiques de communication importées de la sphère marchande qui restent inefficaces pour mobiliser les acteurs du territoire autour du projet de marque : une marque de territoire constitue un projet de territoire où le management par la marque des différentes parties prenantes du territoire demande autant sinon plus de moyens que le management de la marque (Kapferer, 2011b). Ce qui conduit à identifier une différence essentielle

entre la marque commerciale et la marque de territoire : si celle-ci doit être « inclusive » en fédérant les acteurs clefs d'un territoire - au premier chef, les citoyens -, celle-là est « exclusive » n'ayant de fin qu'elle-même. La marque de territoire ne se réduit donc pas à n'être qu'une marque de lieu : elle est « une marque lieu plus qu'une marque lieu » pour reprendre les mots de Kapferer (2011a), c'est-à-dire un projet collectif qui enjoint les acteurs du territoire à agir pour ce dernier. En ce sens, la marque de territoire se différencie de la marque commerciale par le fait qu'elle est une source d'inspiration pour les différents acteurs qu'elle fédère<sup>24</sup>.

Par ailleurs, l'application sans plus de réflexion des pratiques de marketing issues de la sphère marchande à la marque de territoire est également porteuse d'un risque de banalisation et de standardisation de l'image et des valeurs du territoire. En effet, si la marque d'un produit vise à véhiculer des images nécessairement positives du produit aux consommateurs à travers un ensemble d'attributs spécifiques, une marque de territoire reposant sur une série d'attributs territoriaux positifs revient finalement à passer sous silence les aspérités dudit territoire, donc à en niveler l'identité dans toutes ses dimensions. Finalement, une telle approche du *place branding* est contre-productive, car elle conduit le territoire à ne plus se différencier des autres en raison d'une image banalisée par des attributs identitaires nécessairement positifs. C'est ce paradoxe d'une application d'un marketing produit appliqué à la marque de territoire que met en exergue Park lorsqu'elle écrit :

*« De plus, à force de souligner leur image positive et d'effacer les négatives, les territoires appliquent des slogans plus au moins à la mode et lissent leur image sous forme de compromis. Par exemple, ces territoires sont tous dynamiques, cosmopolites, divers, vivants ou culturels. De ce fait un grand nombre de stratégies dites de branding démontrent finalement un degré substantiel d'homogénéité. C'est un paradoxe, car la stratégie de branding est basée sur un objectif de différenciation »* (Park, 2007, p. 75)

---

<sup>24</sup> « La marque pays doit être fédératrice et ouverte, permettant à d'autres marques de s'y imbriquer facilement et de porter alors ensemble un même message. Au contraire la marque commerciale, disons Peugeot ou Citroën, est excluante : elle ne travaille que pour elle. Cette différence a des profondes implications pour la gouvernance entre autres.

*Prenons un exemple de territoire : l'Auvergne a adopté un positionnement résumé dans un slogan « Auvergne terre d'avenir ». C'est un positionnement stratégique car il tient compte du fait que l'Auvergne est devenue un « produit de luxe » dans le monde moderne : elle est en effet rare par sa qualité de vie, son cadre naturel et humain, tout en étant désormais facilement accessible (le hub aérien de Clermont-Ferrand, les multiples autoroutes). Elle se caractérise par l'industrie de pointe (Michelin par exemple) et des cités de taille moyenne où il fait bon vivre et étudier. (...). Il faut donc voir la marque territoire comme un catalyseur inspirationnel. Son but n'est pas de faire mais de faire faire sous son égide, son drapeau. La puissance de la marque territoire se mesure à la puissance des liens qu'elle sait créer avec tous les partenaires qui la feront vivre (citoyens, entreprises, politiques, administrations, etc.) Cette marque fédère les énergies et ombrellise les efforts des uns et des autres. Chacun a d'ailleurs intérêt à s'y rallier pour jouir de l'effet de résonance qui accroît la visibilité du message central »* (Kapferer, 2011a, p. 145).

Dès lors, le marketing territorial mis en œuvre dans le cadre d'un projet de marque de territoire ne peut se réduire à l'application de pratiques de marketing appliquées aux marques commerciales du fait de l'essence complexe (parce que multidimensionnelle) et statique d'un territoire (Kavaratzis et Ashworth, 2005 ; Chanoux et Serval, 2011). Si une marque de territoire doit être une matrice à créer du lien et à fédérer l'ensemble des parties prenantes (Kapferer, 2011a ; Kavaratzis et Kalandides, 2015), il apparaît que la participation de ces dernières constitue un enjeu majeur pour le territoire en question.

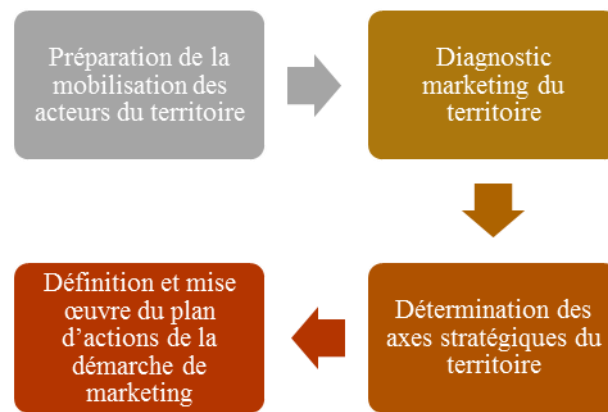
Cependant, une marque de territoire ne constitue pas une fin en soi et s'intègre dans une démarche de marketing territorial, ce qui suppose qu'elle soit en cohérence et en résonance avec les objectifs et les actions de cette dernière. Afin de mieux appréhender la place d'une marque de territoire au sein d'une démarche de marketing territorial, il convient de préciser le processus de celle-ci. Pour ce faire, nous présentons dans la section suivante, selon une approche normative et prescriptive du marketing territorial inspirée des praticiens, les principales étapes méthodologiques mises en œuvre.

### **3.2. L'approche normative du marketing territorial inspirée par les praticiens**

Afin de s'attacher à comprendre le processus d'une démarche de marketing territorial de sa conception à sa mise en œuvre, nous avons pris le parti de présenter de manière détaillée la méthodologie conçue par Vincent Gollain (Gollain, 2014). Le choix de cette méthodologie basée sur une approche normative et prescriptive du marketing territorial résulte du fait que, si les démarches méthodologiques de Hatem (Hatem, 2007) et Meyronin (Meyronin, 2009) sont instructives, elles ne possèdent pas selon nous les dimensions systémique et holistique de la démarche méthodologique conçue par Gollain.

La démarche de Gollain se structure en quatre grandes étapes s'inscrivant dans une approche séquentielle où la réalisation de chaque étape est nécessaire pour réaliser la suivante. Les quatre étapes sont les suivantes :

- Travail de préparation de la mobilisation des acteurs du territoire suivant huit dimensions ;
- Réalisation d'un diagnostic marketing du territoire selon six étapes ;
- Détermination des axes stratégiques du territoire selon deux étapes ;
- Définition et mise œuvre du plan d'actions de la démarche de marketing du territoire.



**Figure 8 : Processus de mise en œuvre d'une démarche de marketing territorial - source : Gollain (2014)**

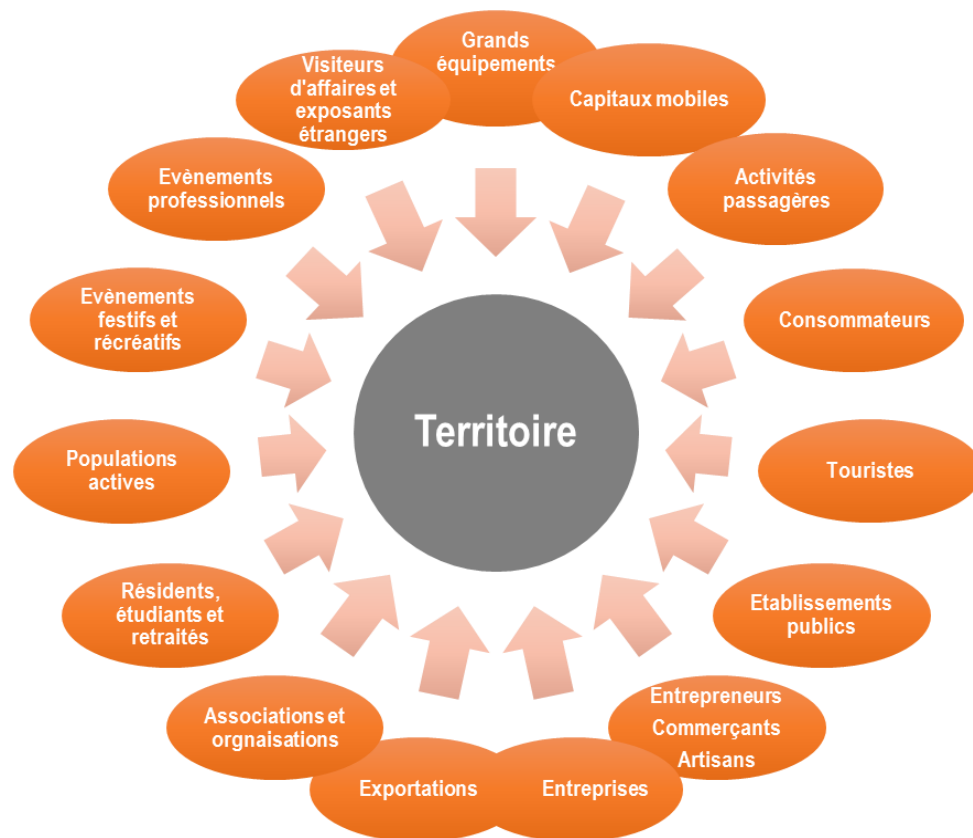
**La première étape** du processus de mise en œuvre d'une démarche marketing territorial est une phase visant à préparer la mobilisation des principaux acteurs travaillant à l'attractivité du territoire concerné : les collectivités territoriales, les universités et écoles du supérieur, les entreprises, les chambres consulaires, les clusters et les pôles de compétitivité. Il s'agit par cette phase de mobilisation préparatoire de s'assurer que les acteurs s'entendent sur le bien-fondé d'un projet commun de stratégie territoriale partagée. Afin de mener cette étape préparatoire, Gollain identifie huit facteurs favorisant la mobilisation des acteurs dans la démarche de marketing territorial :

- Etre à l'écoute des publics ciblés en visant leur satisfaction ;
- Bien différencier le marketing territorial du marketing des organisations ;
- Distinguer le marketing territorial du marketing politique ;
- Réfléchir et identifier l'échelle géographique la plus pertinente et ne pas nécessairement se baser sur un périmètre fondé sur un découpage administratif ;
- Penser en amont les modalités organisationnelles du travail des différents acteurs préparer l'organisation du travail collectif (détermination des groupes de travail, fréquence des réunions, outils partagés, etc.).
- S'accorder le temps nécessaire pour mettre en place les conditions d'une mobilisation des acteurs du projet ;
- S'assurer du climat de confiance entre les acteurs par une relation de transparence auprès des acteurs.

**La deuxième étape vise à établir le diagnostic** du territoire sur lequel va se fonder la mise en œuvre de la démarche de marketing territorial. Cette étape s'initie par une phase de mise en œuvre d'une démarche de veille selon des thèmes précis qui viendra alimenter en information

la démarche de marketing territorial lors de sa mise en œuvre. Intégrer des compétences en veille doit permettre à la démarche de posséder des connaissances renouvelées sur le territoire et son environnement proche et lointain. Cette phase se concrétise par la constitution d'une équipe dédiée à ce processus de veille permanente.

**La deuxième phase de la deuxième étape** vise à analyser les marchés sur lesquels la démarche de marketing va mobiliser ses actions et ses moyens. Plus précisément, à travers cette phase, les équipes dédiées à la démarche de marketing territorial vont s'attacher à déterminer les marchés sur lesquels le territoire va se positionner une fois la démarche opérationnelle. Gollain identifie 15 marchés potentiels en précisant que la démarche devra se focaliser, dans un premier temps, sur quelques marchés avant de se positionner sur d'autres.



**Figure 9 : Les quinze marchés à analyser dans le cadre d'une stratégie de marketing territorial - source : Gollain (2014)**

**La troisième phase de la démarche** de Gollain consiste à étudier précisément l'environnement des marchés visés par le territoire. Pour ce faire, plusieurs dimensions de l'environnement d'un marché peuvent être analysées en s'appuyant sur des outils d'analyse stratégique comme PESTEL :

- l'environnement démographique;
- l'environnement réglementaire et juridique ;



- l'environnement économique;
- l'environnement politique;
- l'environnement scientifique et technologique.

**La quatrième phase de la méthode** a pour objectif d'évaluer la position concurrentielle de l'offre territoriale à travers quatre dimensions :

- La première évaluation concerne la « compétitivité qualitative de l'offre du territoire étudié » dont l'objectif est de mesurer l'avantage comparatif du territoire eu égard aux territoires « concurrents ». Cette évaluation est réalisée en appliquant la méthode CERISE REVAIT®<sup>25</sup> conçue par Gollain dont le but est d'estimer, en utilisant la matrice SWOT pour chaque facteur, 13 facteurs jugés clés principaux et 6 facteurs clés complémentaires permettant de mesurer l'avantage concurrentiel du territoire.
- La seconde évaluation vise à estimer l'avantage comparatif du territoire en matière de coûts. L'objectif de cette dimension est de mesurer le caractère compétitif du territoire pour une entreprise ou un investisseur (coûts des facteurs de production, coûts salariaux, etc.), ou encore pour un individu (coûts de la vie).
- La troisième évaluation a pour but de mesurer l'avantage comparatif du territoire en matière d'identité territoriale. Comme l'explique Gollain, « la compréhension de cette identité territoriale est essentielle car elle permettra d'y puiser des éléments de différenciation ».

---

<sup>25</sup> Les 13 facteurs principaux de la méthode CERISE REVAIT® sont :

- C : capital humain
- E : entreprises et personnalités du territoire
- R : réseaux et points nodaux
- I : infrastructures / immobilier / grands équipements
- S : services
- E : événements professionnels
- R : recherche et développement / innovation / équipements
- E : entreprises secondaires / tissu économique / filières & secteurs
- V : valeurs et identité du territoire
- A : actions collectives structurantes
- I : image et marque territoriale
- T : TIC
- ®Ressources patrimoniales et physiques / Villes clés

Les 6 facteurs complémentaires sont :

- A : attracteurs territoriaux / totems / icônes territoriales
- I : insécurité
- M : marché Local
- A : atmosphère / ambiance
- G : gouvernance / organisation des acteurs
- E : environnement

- La quatrième évaluation consiste à estimer l'avantage comparatif du territoire en matière de « valeurs fonctionnelles » : cette estimation passe par l'évaluation d'éléments « comme la gouvernance, la tolérance et les dynamiques d'interaction ».

Cette quatrième phase doit permettre à l'équipe en charge de la mise en œuvre de la démarche de marketing territorial d'avoir une cartographie des forces, faiblesses du territoire ainsi que des menaces et opportunités inhérentes à son environnement et à ses concurrents.

**La cinquième phase de la démarche** a pour objectif de dresser une analyse de la mise relation de l'offre du territoire par rapport à la demande. Cette relation entre l'offre et la demande fait fréquemment l'objet d'une médiatisation par des acteurs (prescripteurs, consultants, agences, places de marché, ...) qui sont des intermédiaires entre l'offre du territoire et la demande. Afin de mener ces analyses, des questions clefs sont proposées par Gollain : plusieurs interrogations peuvent servir de base aux travaux à mener :

- Par qui et comment la promotion du territoire est-elle assurée ?
- Quels sont les marchés visés par l'offre du territoire ?
- Quelles sont les cibles visées par l'offre ?
- Quels sont les retours des différents segments de clients ?
- Quelles sont les principales places de marché et comment l'offre du territoire y est présente ?

Les analyses touchant la mise en relation de l'offre du territoire et la demande viendront enrichir les analyses menées lors des phases précédentes.

**La sixième phase** vise à « synthétiser l'évaluation de l'offre territoriale au regard de la demande et des conditions de marché ». Elle consiste à réaliser une synthèse des multiples analyses réalisées lors des phases précédentes à travers l'attribution d'un degré d'opportunité (score) à chaque segment de marché constitué des résultats des analyses effectuées lors des cinq phases précédentes du diagnostic :

- L'attrait du marché (1).
- Les opportunités inhérentes à l'environnement du marché (2).
- La compétitivité de l'offre proposée par le territoire (3).
- La compétitivité prix du territoire (4).
- L'analyse des retours commerciaux (5).
- Degré d'opportunité d'un segment de marché = (1) + (2) + (3) + (4) + (5).

Segments de marché	Attrait des marchés (1)	Opportunités de l'environnement (2)	Compétitivité de l'offre territoriale (3)	Compétitivité coûts (4)	Analyse des retours commerciaux (5)	Synthèse : degré d'opportunité (6) = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)
Analyse globale						Indice synthétique
Segment 1						Indice synthétique
Segment 2						Indice synthétique
Segment 3						Indice synthétique
(...)						Indice synthétique
Segment n						Indice synthétique

**Tableau 6 : Grille d'identification des opportunités de marché - source : d'après Hatem (2007)**

La première étape de la démarche de Gollain se termine donc par l'analyse des marchés identifiés ; la deuxième étape s'attache à sélectionner les marchés cibles auxquels l'offre du territoire va s'adresser.

Constituée de deux phases (phases 7 et 8), la deuxième étape de la démarche consiste à déterminer les axes stratégiques du territoire.

**La septième phase** a pour but de déterminer les objectifs stratégiques à moyen et long terme de la démarche de marketing territorial. Cette phase vise, d'une part, à doter l'équipe en charge de la démarche de marketing territorial d'une vision stratégique sur laquelle reposera l'ensemble de la stratégie marketing du territoire, et, d'autre part, à définir le plan d'actions de la neuvième phase. Cette phase se traduit par la définition d'objectifs à atteindre pour :

- La notoriété globale du territoire ;
- Les segments et sous-segments stratégiques pour chacun des 15 marchés étudiés ;
- « Les prescripteurs et acteurs locaux ».

Lors de cette phase, une étude d'opportunité d'une stratégie de *place branding* est discutée avec l'ensemble des parties prenantes du territoire afin de statuer sur le lancement d'une marque de territoire.

**La huitième phase** va se focaliser sur le positionnement du territoire et les promesses associées à chaque segment de marchés ciblés. Gollain définit le positionnement du territoire comme « une démarche volontariste du territoire qui consiste à choisir où l'on se situe sur un marché, face à quels concurrents et avec quelle proposition de valeur claire pour les clients ».

Le positionnement des offres du territoire doit donc être réalisé en même temps que les promesses afférentes à chaque positionnement. Trois types de promesses du territoire peuvent être mises en avant auprès des cibles :

- Le positionnement du territoire dans sa globalité dont le but est d'agir sur la notoriété du territoire : il s'agit du positionnement d'ensemble du territoire auprès de toutes ses cibles. Ce positionnement global est associé à une promesse globale telle que « Dallas, big things happen here », « Autun, ville ou campagne ? Les deux, c'est mieux ! » ou encore « Vernier, une Ville pas Commune ».



- Le positionnement du territoire spécifique à chaque segment de marché cible défini durant la phase 7 : le positionnement de l'offre qu'adresse le territoire à chacun des segments se traduira par une promesse spécifique selon la cible visée.
- Le positionnement du territoire vis-à-vis de ses parties prenantes : la mobilisation des parties prenantes est, selon Gollain, vitale pour la réussite de toute stratégie de marketing territorial. En l'occurrence, le positionnement devra s'attacher à déterminer les modalités d'implication et de participation des parties prenantes de la démarche de marketing territorial.

S'inscrivant dans la troisième étape visant à définir le plan d'actions de la stratégie de marketing territorial d'un territoire, la conception du mix-marketing de l'offre territoriale constitue **la neuvième phase de la démarche** de Gollain. La conception du mix-marketing repose sur douze dimensions qui doivent se traduire en actions. À travers ce plan d'actions, il s'agit de mettre en œuvre les différentes actions visant à conquérir les segments de marchés définis dans la phase 7. Les douze dimensions autour desquelles s'articule le plan d'actions sont :

- La dimension organisationnelle : l'objectif est de définir de façon détaillée les modalités opérationnelles de fonctionnement de la démarche de marketing du territoire et des actions associées.
- La dimension « produit territorial / offre de services » : il s'agit de définir les actions permettant de valoriser les différents avantages de l'offre du territoire et des services associés dans une optique de forte différenciation par rapport aux autres territoires.

- La dimension « labellisation » : l'objectif est de concevoir des actions de labellisation permettant de valoriser des spécificités différenciatrices de l'offre du territoire : Gol-lain mobilise les exemples de « labellisation de pépinières » ou encore de « normes pour des prestations de services ».
- La dimension « prix » : il s'agit de déterminer les actions à mener pour que les coûts, principalement, de R&D, d'installation et des services associés sur le territoire soient comparativement à d'autres territoires plus avantageux : ces actions visent à développer la compétitivité du territoire.
- La dimension « promotion » : l'équipe en charge de la démarche de marketing territorial doit définir les actions de promotion du territoire autour de cinq types d'actions : « publicité, stimulation des décisions, parrainage et communication événementielle, relations publiques et marketing direct.
- La dimension « placement » : l'objectif est de définir les actions « permettant de rendre l'offre territoriale accessible aux activités ciblées : organisation d'équipes commerciales, création d'un réseau, outils de prospection, etc. ».
- La dimension « politique » : il s'agit de préciser les actions visant à mobiliser et impliquer les décideurs politiques dans les actions de la démarche de marketing territorial (colloques, salons professionnels, tables-rondes, etc.).
- La dimension « opinion publique » : cette dimension recouvre la conception des actions dont le but est d'orienter l'opinion dans le cadre des actions de la démarche de marketing territorial.
- La dimension « plaisir du client » : il s'agit de préciser les actions visant à développer « des logiques de fidélisation par des clubs par exemple ».
- La dimension « influence » : il s'agit de définir les actions d'influence visant à persuader les « prescripteurs et relais d'opinion » des avantages du territoire.
- La dimension « coopération » : l'objectif est de préciser les actions dont le but est de tisser des partenariats et des accords au niveau local, national et international qui permettront d'accroître l'attractivité du territoire.
- La dimension « politique d'attractivité » : il s'agit d'identifier les actions qui permettraient d'accroître l'attractivité du territoire, mais qui ne sont pas du ressort de la stratégie de marketing du territoire.

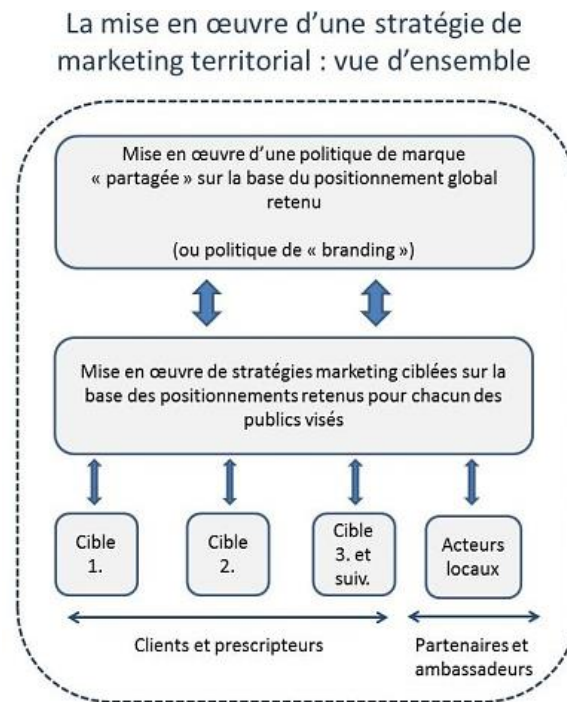


**Figure 10 : Les 12 dimensions du mix-marketing territorial - source : Gollain (2014)**

L'ensemble des actions du mix-marketing doit d'être mis en cohérence avec le positionnement du territoire pour constituer la stratégie marketing du territoire. Gollain identifie trois axes structurant la stratégie de marketing territorial d'un territoire :

- La définition d'une stratégie de mix-marketing globale visant toutes les cibles précédentes et se traduisant par une politique de marque et les actions de communication associées : les actions définies en matière de politique de marque composeront les éléments communs aux actions de communication spécifiques à chaque segment de marché ciblé.
- La conception d'une stratégie de mix-marketing propre à chaque segment de marché visé.
- La détermination d'une stratégie de mix-marketing visant les parties prenantes du territoire.

Le plan final du mix-marketing du territoire intègre les actions définies pour les 3 axes.



**Figure 11 : Vue d'ensemble de la mise en œuvre d'une stratégie de marketing territorial - source : Gollain (2016)<sup>26</sup>**

**La dixième et dernière phase** de la démarche consiste à planifier l'ensemble des actions, ce qui passe par la formalisation précise du plan marketing territorial. La rédaction détaillée du plan marketing territorial se traduit par :

- La rédaction d'une version du plan marketing territorial pour les équipes intégrées dans la démarche et d'une version à des fins de diffusion pour les parties prenantes.
- La planification précise de toutes les actions pour l'année de lancement et la planification prévisionnelle des actions pour les années suivantes.
- Le pilotage des actions mises en œuvre par des indicateurs de suivi de leur réalisation.
- L'évaluation du plan d'actions en fin d'année pour juger de l'efficacité des actions et de l'atteinte des objectifs fixés.

### **3.3. Marketing territorial et identité des territoires en miroir : la question de l'appropriation de marques prescrites.**

La section précédente a présenté une démarche exhaustive de conception et de mise en œuvre d'une démarche de marketing territorial. Le processus présenté précise les différentes étapes et actions par lesquelles une démarche de marketing territorial doit être mise en œuvre, mais pour quel territoire ? Les différentes méthodologies développées (Hatem, 2007 ; Meyronin, 2009; Gollain, 2014 ; Gayet, 2017) semblent s'adresser à des territoires « désincarnés » et

<sup>26</sup> <http://www.marketing-territorial.org/page-233793.html>

fantomatiques tant les singularités inhérentes à tout territoire sont gommées, non authentiquement considérées en tant que telles. Si ces différentes méthodologies traitent du territoire, elles le font à travers une démarche d'homogénéisation des spécificités territoriales qui met en tension l'identité du territoire avec ce qui est dit et fait de lui. De la même façon, les approches prescriptives développées par les praticiens passent sous silence la question de la mobilisation et de la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial : si l'enjeu de la participation des parties prenantes est identifié et valorisé, son traitement et la manière d'en aborder les différentes dimensions sont absents. Autrement dit, tout se passe comme si les territoires étaient conçus comme des quasi non-lieux<sup>27</sup> (Augé, 2015), c'est-à-dire des espaces quasiment sans histoire, sans identité et non marqués par les relations qui le construisent. Or, la question de l'identité du territoire (Braudel, 2009) et celle de la participation des acteurs d'un territoire se retrouvent à travers la question du sentiment d'appartenance : la mobilisation des parties prenantes d'un territoire - au premier chef, les habitants - à une démarche de marketing territorial ne peut s'envisager si celle-ci ne s'appuie pas sur un sentiment d'appartenance, sentiment prenant fond sur la question de l'identité du territoire. Autrement dit, la question de la mobilisation des acteurs au sein d'une démarche de marketing territorial ne peut faire l'impasse sur la question du sentiment d'appartenance et de l'identité d'un territoire.

Ces questions véhiculent des enjeux encore plus prégnants lorsqu'il s'agit de doter un territoire d'une marque, car il ne suffit pas de prescrire une marque de territoire pour qu'il y ait appropriation de la marque par les habitants du territoire. Or, comme le rappelle Le Bart et Procureur (Le Bart et Procureur, 2011), cette nécessité de poser la question de l'identité d'un territoire n'est plus, dans les années 90, l'unique levier pour penser le développement territorial :

*« Dans un contexte qui est aussi celui de la crise économique et de la désindustrialisation, la mobilité croissante des entreprises banalise la rhétorique d'attractivité. La croyance qui sous-tend cette concurrence est la croyance en la mobilité accrue des richesses et des individus. Ces derniers sont supposés opérer des choix de localisation plus ouverts que par le passé : choix résidentiels des ménages, choix d'une université pour les étudiants, choix touristiques, choix d'implantation des entreprises...D'où un souci exacerbé d'attirer. (...). Cette substitution du paradigme développement local au paradigme identité locale bouleverse l'économie générale de l'action publique territoriale. Les politiques sectorielles les*

---

<sup>27</sup> « Si un lieu peut se définir comme identitaire, relationnel et historique, un espace qui ne peut se définir ni comme identitaire, ni comme relationnel, ni comme historique définira un non-lieu » (Augé, 2015).



*plus classiques sont repensées sur cette base : ainsi les politiques culturelles, désormais valorisées pour leur capacité à faire parler d'un territoire, à le faire apparaître comme agréable, dynamique, conforme aux standards européens qui font le territoire créatif » (Le Bart et Procureur, 2011, pp. 33-34).*

Dans ce contexte, la marque de territoire porte en son sein une tension entre deux logiques qui président au développement local des territoires : d'une part, accroître l'attractivité du territoire à l'extérieur par le biais de la marque, et, d'autre part, une appropriation de la marque par les habitants reposant sur leur sentiment d'appartenance. Néanmoins, en tant qu'outil du marketing territorial, la marque de territoire participe de la domination contemporaine de la logique d'attractivité sur la logique d'identité du territoire, celle-ci ayant été intégrée dans celle-là : *« le contexte contemporain de mobilité accrue des acteurs économiques et de concurrence ouverte entre les territoires précipite la convergence des deux problématiques. Comme si la connaissance et la reconnaissance par les agents extérieurs étaient au final pour un territoire le meilleur moyen de construire son identité » (Le Bart et Procureur, 2011).*

Cette tension est redoublée si l'on analyse plus avant la question de l'essence de l'identité d'un territoire que doit prendre en charge une marque de territoire. En effet, l'identité d'un territoire n'est pas une chose acquise une fois pour toute, mais un processus historique jamais abouti, toujours renouvelé, où se joue une double tension : celle de l'un et du multiple de telle sorte que l'on puisse aller jusqu'à en remettre en cause le caractère scientifique de ce recouvre cette notion, du moins mettre en avant son ambiguïté (Guermond, 2006)<sup>28</sup> et celle du même et de l'autre.

En effet, un territoire est un construit fondé sur l'enchevêtrement des dimensions géographique, sociale, culturelle et économique qui en façonnent l'identité. Or, cette construction identitaire d'un territoire se fait à travers la coexistence de deux tendances contraires : la tendance unitaire de l'Etat-Nation visant une unité territoriale et la diversité qui s'exprime dans les phénomènes sociaux, économiques et culturels du territoire (Costa et Bert, 2011). En outre, l'identité d'un territoire est traversée par une tension entre le même et l'autre qui en rend difficile l'appréhension : tout territoire s'inscrit de fait dans un devenir où, par un processus historique qui en détermine l'identité, ses spécificités passées sont sublimées et con-

---

<sup>28</sup> *« Parler d'identité territoriale n'est pas un jeu intellectuel gratuit, et analyser géographiquement un espace n'implique pas qu'on lui affecte une identité sociale. (...). L'identité territoriale (...) ne peut pas être définie « par les seuls artefacts que sont les langues régionales, les paysages ou les lieux de mémoire ». Sans critères de validation, l'identité territoriale relève plus de l'incantation que de l'argumentation » (Guermond, 2006, pp. 296-297). Pour une analyse précise des enjeux socio-politiques qui traversent la notion d'identité d'un territoire, nous renvoyons à l'article de Bourdieu « L'identité et la représentation. Éléments pour une réflexion critique sur l'idée de région » (Bourdieu, 1980).*

servées dans ses spécificités futures. L'identité d'un territoire se construit à travers un dépassement continu de ces deux types de tension, ce qu'exprime Mainet lorsqu'elle écrit :

*« La construction identitaire vise à affirmer une singularité. Dans un contexte concurrentiel où les territoires ne sont plus une évidence, se distinguer pour affirmer son originalité est une nécessité. D'où le besoin de « créer » de l'identité qui n'apparaît plus spontanément. Le processus de construction de l'identité, qu'elle soit sociale ou politique, se fait tout autant par la mesure des différences dans une opposition à l'autre que dans l'affirmation forte d'une référence ou d'une appartenance commune. (...). Promouvoir une unité géographique, culturelle et historique oblige à parler d'identité pour diminuer l'hétérogénéité des comportements individuels et la diversité des parcours. L'objectif est que chacun se retrouve dans sa ville et pas seulement dans un groupe de personnes. Le sentiment de bien-être est spatialisé plus que socialisé et devient un sentiment d'appartenance territorial » (Mainet, 2011, pp. 87-88).*

Afin de capter et de fixer l'identité d'un territoire sur laquelle repose le sentiment d'appartenance des habitants, les démarches de marketing territorial ont définis des marques de territoire basées sur une identité associant images et réalités, et ce, afin à la fois de mobiliser les acteurs des territoires visés et d'attirer les acteurs extérieurs, car c'est « *effectivement un des enjeux du marketing territorial, pour construire et favoriser le sentiment d'appartenance, de travailler simultanément sur les deux registres* » (Mainet, 2011, p. 76). Cette association des deux registres à travers la création des marques s'est faite au détriment du réel et du vécu des territoires et au profit des images développant un imaginaire de l'identité du territoire contribuant à construire une identité par l'image valorisable à l'extérieur du territoire (Mons, 1992). Dans ce contexte, il apparaît que les marques de territoire, pour autant qu'elles soient prescrites, participent d'une logique de développement territorial par l'attractivité qui ne rencontrent pas nécessairement la logique identitaire des territoires, c'est-à-dire finalement le sentiment d'appartenance des habitants : les marques sont alors considérées par les habitants comme des éléments objectifs extérieurs au(x) vécu(s) qu'ils ont de leur territoire. Pour remédier à ce problème, les démarches de marketing territorial s'efforcent alors de développer des logiques participatives auprès des habitants afin, par le biais d'une appropriation du projet de la marque de territoire, de tendre à faire coïncider celle-ci avec le sentiment d'appartenance des habitants. Autrement dit, une marque de territoire étant un marqueur identitaire prescrit avant que d'être vécu, le travail d'une démarche de marketing territorial sera de travailler à développer son appropriation par les habitants de telle sorte que le sentiment d'appartenance à un territoire - logique identitaire - participe de

l'attachement à la marque de territoire. La participation des habitants au projet d'une marque de territoire suppose donc que le dispositif marketing s'efforce de coïncider autant que faire se peut les dimensions identitaires du sentiment d'appartenance des habitants avec les modalités de construction de la marque. Cette problématique portée en son sein par toute marque de territoire est encore plus prégnante lorsqu'il s'agit de d'une marque de territoire « ombrelle » sous laquelle s'intègrent d'autres marques de territoire comme l'analyse Houllier-Guibert avec la marque Bretagne :

*« Les créateurs de la marque Bretagne avaient espéré que les territoires infra ne déploient pas de systèmes équivalents, mais s'inscrivent dans la marque ombrelle. (...). Il est intéressant d'observer que cette démarche de branding à l'échelle régionale, avec son objectif avant tout intra-territorial entre les différentes parties prenantes d'un territoire qui doivent travailler de concert, avec les mêmes messages, n'est parvenu qu'en partie à maîtriser les différentes sources d'IMT qui certes font des choix artistiques cohérents avec la marque ombrelle, mais affirment aussi leur propre fonctionnement, une forme d'autonomie qui correspond à celle des différentes collectivités locales » (Houllier-Guibert, 2015, p. 36).*

La question du développement des marques de territoires soulève donc la question de leur ancrage dans le processus de construction identitaire des territoires : l'enjeu pour une marque de territoire est de réussir cet ancrage de telle manière que les parties prenantes qu'elles intègrent à son projet se l'approprient et développent un sentiment d'appartenance qui se concrétise par un attachement à la marque. La capacité d'une démarche de marketing territorial à construire un attachement à une marque de territoire basé sur un fort sentiment d'appartenance suppose un travail de compréhension des parties prenantes du projet de marque, précisément de leur(s) motivation(s) et de leur implication dans la démarche de marketing territorial.

## **Synthèse du chapitre 1**

A travers une revue de littérature problématisée, l'objectif du chapitre 1 était double : d'une part, clarifier ce que recouvre le marketing territorial afin de pleinement le différencier du *place branding* avec lequel il est, parfois, sciemment ou inconsciemment confondu ; d'autre part, souligner et expliquer les difficultés d'appropriation des marques de territoire par les différentes parties prenantes des territoires, au premier chef, les habitants. En ce sens, le chapitre 1 met en exergue l'importance et les enjeux de la participation des parties prenantes à une marque de territoire tout en montrant la difficulté qu'ont les marques de territoire prescrites à s'appuyer sur le sentiment d'appartenance des habitants : les marques de territoire, pour autant qu'elles soient prescrites, s'inscrivent dans une logique de développement territorial visant d'abord l'attractivité qui ne rencontrent pas nécessairement un sentiment d'appartenance territorial des habitants fondé sur la logique identitaire des territoires en question. La difficulté pour une marque de territoire réside dans le fait qu'elle constitue un marqueur identitaire prescrit avant que d'être un marqueur vécu : l'objectif d'une démarche de marketing territorial sera précisément de développer son appropriation par les habitants de telle manière que le sentiment d'appartenance à un territoire - logique identitaire - coïncide avec l'attachement à la marque de territoire.

## **PARTIE 1**

### **Participation des parties prenantes et marketing territorial : une problématisation de la littérature**

**Chapitre 1.** Le marketing territorial en question

**Chapitre 2.** La théorie des parties prenantes comme vecteur d'une participation délibérative

**Chapitre 3.** Pérenniser une marque de territoire : les enjeux de la participation citoyenne



## **CHAPITRE 2. LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES COMME VECTEUR D'UNE PARTICIPATION DELIBERATIVE**

---

### **Introduction au chapitre 2**

Ce n'est que relativement récemment que les collectivités territoriales ont compris tout l'intérêt d'adopter une démarche marketing pour valoriser et travailler au renforcement de l'attractivité de leur territoire. Les régions et départements, tout comme les villes (depuis quelques années déjà), se dotent désormais de marques de territoire. Si, classiquement, le lancement et le développement d'une marque commerciale (dans les entreprises) est le résultat de réflexions conduites par une équipe dédiée à la stratégie marketing du territoire, l'émergence et le déploiement d'une marque territoire résulte d'un processus bien différent. En effet, une marque de territoire est en premier lieu l'expression d'un projet de territoire ou peut elle-même être ce projet. Impliquant de nombreux acteurs (institutions, entreprises, individus...), elle prend corps dans un univers où la consultation, le dialogue, le consensus sont des étapes fondamentales et préalables à la mise en place de l'outil collectif qu'elle incarne. Les travaux de recherche conduits sur ce phénomène se concentrent principalement sur la perception de la marque, son image et son positionnement, mais encore peu sont consacrés à l'identification et à la compréhension des différents acteurs prenant part au projet d'une marque de territoire (Eshuis et Edwards, 2013 ; Eshuis, Klijn et Braun, 2014 ; Kavaratzis, 2012 ; Klijn, Eshuis et Braun, 2012 ; Zenker et Petersen, 2014). Si la théorie des parties prenantes est mobilisée dans les recherches en marketing B to B, en marketing relationnel ou marketing stratégique, elle reste encore peu utilisée en France par la recherche en marketing, alors même qu'elle constitue une approche particulièrement pertinente pour appréhender les processus de construction d'une marque de territoire et les diverses problématiques de marketing territorial associées. L'objectif de ce chapitre est de précisément revenir sur le cadre conceptuel de l'approche par les parties prenantes dans le but d'en exposer les éléments conceptuels constitutifs, d'analyser sa proximité avec la théorie des organisations pour, in fine, démontrer sa valeur heuristique en tant que théorie porteuse d'un idéal de participation délibérative du plus grand nombre à la construction du bien commun.

## 1. Le cadre conceptuel de la théorie des parties prenantes : unité des fondements et diversité des approches

### 1.1. De la notion de « partie prenante » à la question de la catégorisation des parties prenantes

Si la théorie des parties prenantes constitue une théorie désormais largement répandue, elle reste encore débattue quant à sa portée explicative et sa portée opératoire (Mitchell et al., 2016 ; Verbeke et Tung, 2013 ; Laczniaik et Murphy, 2012 ; Cots, 2011 ; Mercier, 2010 ; Bonnafous-Boucher et Porcher, 2010 ; Phillips, Freeman et Wicks, 2003 ; Friedman et Miles, 2002). Si ses racines sont anciennes et multiples (Berle, 1932; Dodd, 1932 ; Barnard, 1938 ; Penrose, 1959), elle s'impose véritablement à partir des années quatre-vingt à travers la publication de l'ouvrage de R. Edward Freeman (Freeman, 1984)<sup>29</sup>, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, dans lequel ce dernier expose les raisons - pourquoi - et les modalités - comment - par lesquelles une organisation doit intégrer les attentes de ses parties prenantes dans le cadre de son développement au sein d'une société donnée. Selon Freeman, l'approche par les parties prenantes propose un cadre renouvelé du management stratégique et des pratiques managériales des organisations qui correspond à une évolution dans l'approche de l'entreprise selon, principalement, trois approches (figures 12, 13 et 14) dont la complexité va croissante :

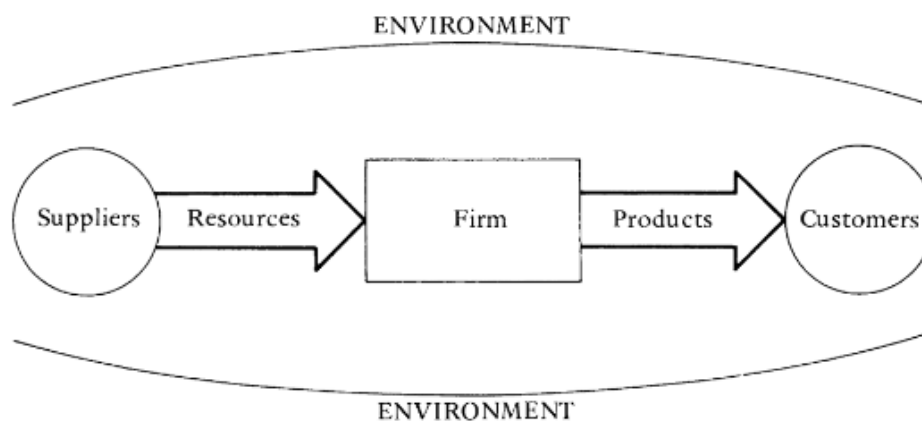
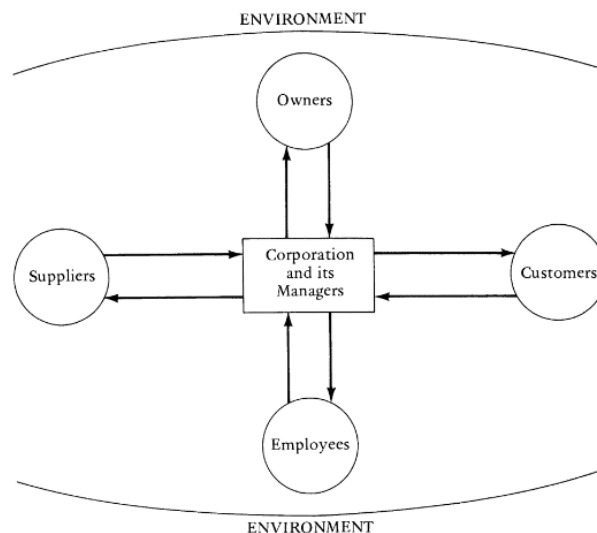


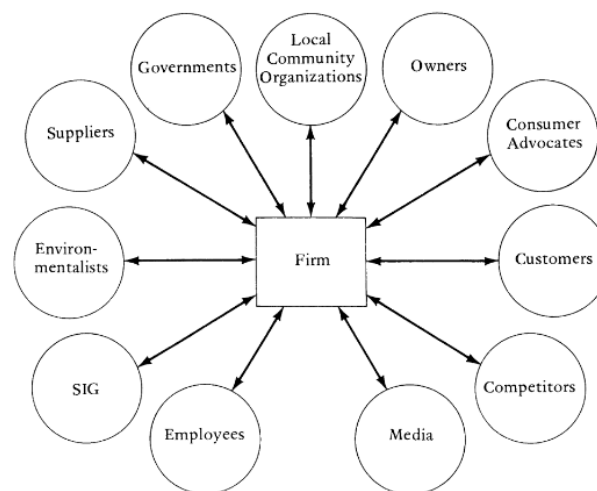
Figure 12 : Approche productive de l'entreprise - source : Freeman (1984)

<sup>29</sup> Freeman précise dans son ouvrage que la notion de parties prenantes apparaît dans un mémorandum du Stanford Research Institute (1963).





**Figure 13 : Approche managériale de l'entreprise - source : Freeman (1984)<sup>30</sup>**



**Figure 14 : Approche par les parties prenantes de l'entreprise - source : Freeman (1984)**

Selon Freeman, la théorie des parties prenantes modifie le management stratégique d'une organisation en ce qu'elle octroie une importance à des acteurs qui ne sont pas seulement les actionnaires, les clients, les fournisseurs et les employés, mais également aux acteurs porteurs d'enjeux (« *stakeholders* ») pour l'organisation. En ce sens, Freeman définit une partie prenante comme « *tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* »<sup>31</sup>. La notion de « partie prenante » enjoint donc les entreprises à prendre en considération les enjeux stratégiques et éthiques, par-delà les enjeux financiers, dont sont porteurs certains acteurs (groupes d'individus et individus) évoluant dans

<sup>30</sup> Donaldson & Preston (Donaldson et Preston, 1995) mobiliseront cette schématisation de l'évolution de l'approche de la firme au moyen de deux figures proches des figures 2 et 3 de Freeman (1984).

<sup>31</sup> "A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives" (Freeman, 1984, p. 46).

l'environnement de l'entreprise (Mercier, 2010). Elle définit donc la relation d'une entreprise avec ses parties prenantes dans un double sens : si une entreprise, par ses décisions et ses buts, peut affecter ses parties prenantes, elle est elle-même potentiellement affectée en termes de performance par les actions de ses parties prenantes<sup>32</sup>.

Néanmoins, la définition même de ce qui peut être tenu pour une partie prenante pose question et a alimenté de nombreux débats parmi les chercheurs (Clarkson, 1995 ; Freeman, 1999 ; Friedman et Miles, 2002; Phillips, Freeman et Wicks, 2003), ce que soulignent les différentes définitions de la notion de « partie prenante » :

Auteurs	Définition proposée
Stanford Research Institute (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984 ; p. 31)
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence »
Sturdivant (1979, p. 54)	1 - « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2 - « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Freeman et Reed (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p. 89) - sens restreint : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91) -sens large (p. 91) : voir Freeman, 1984 ; p. 46
Freeman (1984, p. 46)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
Hill et Jones (1992, p. 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993, p. 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al., 1997 ; p. 856)
Clarkson (1995, p. 106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et ses activités »
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998, p. 58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000, p. 373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002, p. 8)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

**Tableau 7 : Définitions des parties prenantes - source : Gond et Mercier (2005)**

<sup>32</sup> Cette relation réciproque entre l'organisation et ses parties prenantes est importante, car elle souligne que la théorie des parties prenantes peut se comprendre selon plusieurs dimensions – descriptive, instrumentale et normative - que nous analyserons en 1.3 de la présente partie.

À travers ces différentes définitions des parties prenantes, il est possible d'identifier deux principales approches définitionnelles des parties prenantes. Une première approche s'inscrit dans la continuité des travaux de Freeman (1984) et considère qu'une partie prenante doit s'entendre de façon étendue, donc inclure tous les acteurs en lien avec l'organisation. Cette première approche a été critiquée (Jensen, 2002 ; Orts et Strudler, 2002), car elle ne permet pas de déterminer précisément quel acteur peut être considéré comme une partie prenante d'une organisation. Une seconde approche plus étroite définit une partie prenante en se focalisant sur l'intérêt légitime des acteurs de l'environnement d'une organisation à participer à la décision, approche qui est celle mise en avant par Hill et Jones (1992) et Clarkson (1995). Dans une acception plus étroite, ce dernier définit une partie prenante en se fondant sur le sens de « enjeu » du terme « stake » et considère comme une partie prenante tout individu ou tout groupe d'individus prenant un risque, consenti ou subi, par le fait même d'être en relation avec l'organisation, ce qui les conduit à proposer une distinction entre parties prenantes volontaires ou primaires et parties prenantes involontaires ou secondaires :

*« Les partisans d'une acception plus étroite (Hill et Jones, 1992 ; Clarkson, 1995) distinguent les parties prenantes volontaires (ou primaires) et involontaires (ou secondaires) selon qu'elles acceptent ou sont exposées à un certain risque en nouant une relation avec l'entreprise. La notion de risque se substituant à celle d'intérêt. (...). Cependant, cette approche ne permet pas de fonder le statut de partie prenante pour les groupes ou individus qui subissent de façon passive les conséquences des activités de l'entreprise (cas de la pollution par exemple) » (Mercier, 2010).*

Malgré cette dernière limite, l'acception étroite d'une partie prenante telle que proposée par Clarkson (1995) possède l'avantage de simplifier le champ des parties prenantes dont doit tenir compte l'entreprise afin de défendre ses intérêts tout en prenant en considération ceux de ses parties prenantes. Ces acceptions plus étroites de ce qu'est une partie prenante fondées sur la performance de l'entreprise remettent en cause pour partie le principe sur lequel se fonde l'approche par les parties prenantes selon Freeman (1984) : faire prendre conscience à l'entreprise qu'elle est un acteur sociétal en tant que tel. Afin de simplifier et de dépasser ces problèmes définitionnels concernant l'essence d'une partie prenante, certains auteurs ont voulu rendre opérationnelle la théorie des parties prenantes en proposant différentes typologies des parties prenantes basées sur la mise en évidence d'attributs donnant lieu à des catégorisations différenciées. Ces différentes typologies ont pour objectif de permettre aux décideurs d'identifier et de catégoriser les parties prenantes inhérentes à l'environnement de leur organisation.

## **1.2. Diversité des catégorisations des parties prenantes**

De nombreuses typologies ont été conçues pour permettre l'identification par catégorisation des parties prenantes d'une organisation. Ces différentes typologies des parties prenantes soulignent à nouveau la difficulté des auteurs à faire consensus autour d'une définition univoque du concept de « partie prenante ». Notre objectif n'étant de présenter exhaustivement les différentes typologies des parties prenantes, nous présentons les principales typologies mises en exergue par la littérature (Mercier, 2010 ; Mullenbach-Servayre, 2007).

Reposant sur une catégorisation des parties prenantes selon leur proximité vis-à-vis de l'activité de l'organisation, une première typologie est le fait de Carroll et Näsi (Carroll et Näsi, 1997) qui distinguent les parties prenantes internes des parties prenantes externes en fonction de leur position et de leur capacité à influencer sur l'activité de l'organisation. Les parties prenantes internes sont constituées des propriétaires, des dirigeants et des employés de l'organisation ; les parties prenantes externes rassemblent les acteurs possédant une moindre proximité avec l'activité de l'organisation, c'est-à-dire principalement, selon Carroll et Näsi, les concurrents, les consommateurs, les gouvernements, les différents groupes de pression, les médias, la communauté et l'environnement naturel<sup>33</sup>.

Une autre typologie proposée par Clarkson (1995) - et reprise par Carroll et Buchholtz (2006) - propose de catégoriser les parties prenantes d'une entreprise selon qu'elles aient ou non une relation contractuelle et formelle avec celle-ci qui engage sa survie. Suivant ce critère, Clarkson distingue, d'une part, les parties prenantes primaires qui possèdent une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise, c'est-à-dire les propriétaires, les employés, les fournisseurs et les clients (Clarkson, 1995), et, d'autre part, les parties prenantes secondaires (médias, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société) qui, même si elles peuvent influencer l'activité et la performance de l'entreprise, ne sont pas vitales pour la pérennité de l'organisation (Clarkson, 1995). Cette typologie permet donc aux décideurs d'établir une liste des parties prenantes selon le degré d'importance de la participation de chacune des parties prenantes s'agissant de la survie de l'entreprise.

---

<sup>33</sup> « A stakeholder may be defined as any individual or group who affects or is affected by the organization and its processes, activities and functioning. Thus, relevant groups of interest to business organizations may be seen as internal and external stakeholders. Internal stakeholders would encompass such groups as employees, owners and managers. External stakeholders would include consumers, competitors, government, social activist groups, the media, the natural environment and the community » (Carroll et Näsi, 1997).

Dans la continuité de Clarkson (1995), Mitchell et al. (Mitchell, Agle et Wood, 1997) définissent une typologie des parties prenantes selon trois types d'attribut (Myllykangas, Kujala et Lehtimäki, 2010) : le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Mitchell, Agle et Wood, 1997) :

- Le pouvoir est défini<sup>34</sup> comme la capacité d'un individu ou d'un groupe d'individus à influencer les décisions organisationnelles de l'entreprise. Cette définition du pouvoir introduit donc de la temporalité dans la catégorisation des parties prenantes, puisqu'il est variable dans le temps, transitoire.
- La légitimité est comprise comme étant « une perception ou une hypothèse générale selon laquelle les activités d'une entité sont désirables, propres ou appropriées à un certain système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (Suchman, 1995). Cet attribut vise donc à estimer le degré de légitimité de la relation d'une partie prenante avec les décideurs d'une entreprise (Mitchell, Agle et Wood, 1997).
- L'urgence désigne les droits d'une partie prenante à faire valoir des demandes auprès des décideurs de l'entreprise. Elle doit se comprendre comme faisant référence à la fois au caractère sensible au temps de la relation ou de la demande et à l'importance de la relation ou de la demande pour la partie prenante<sup>35</sup>. Au regard de cette définition, l'urgence peut se définir comme étant le degré à partir duquel « les demandes des parties prenantes requièrent une attention immédiate » (1997, p. 867).

Un acteur de l'environnement d'une organisation ne pourra donc être considérée comme une partie prenante de cette dernière s'il ne possède pas un des trois attributs que sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Par ailleurs, comme le rappellent Mitchell et al. (1997), ces attributs ne sont pas fixes, mais variables et changeants parce qu'ils sont des construits sociaux reposant sur les perceptions des acteurs et non sur des réalités en tant que telles. Le caractère évolutif de ces attributs relationnels est ce qui rend transitoire l'opérationnalisation à une organisation donnée la typologie de Mitchell et al. :

*« Ces critères sont évolutifs, ils sont changeants et non figés, ce sont des construits sociaux et non une réalité. De plus, ils n'ont pas de réalité en eux-mêmes et proviennent unique-*

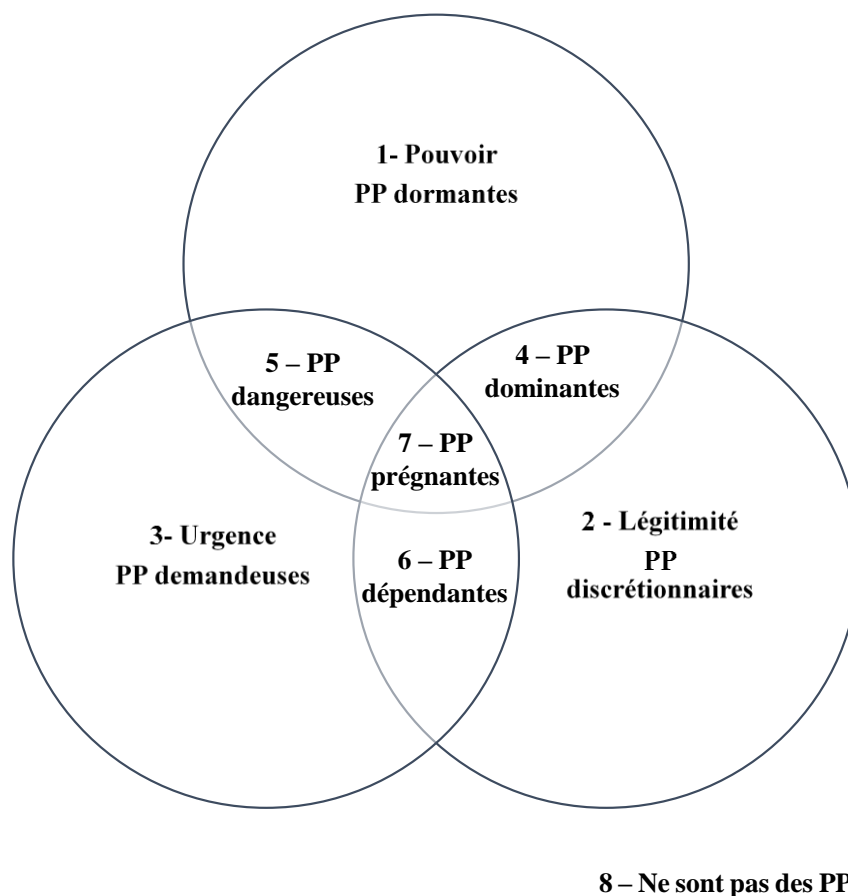
---

<sup>34</sup> Mitchell et al. soulignent que cette définition repose sur une approche wébérienne du pouvoir : "Most current definitions of power derive, at least in part, from the early Weberian idea that power is "the probability that one actor within a social relationship would be in a position to carry out his own will despite resistance" (Mitchell, Agle et Wood, 1997).

<sup>35</sup> "We believe that urgency, with synonyms including "compelling," "driving," and "imperative," exists only when two conditions are met: (1) when a relationship or claim is of a time-sensitive nature and (2) when that relationship or claim is important or critical to the stakeholder" (Mitchell, Agle et Wood, 1997).

ment des perceptions qu'en ont les différents acteurs sociaux. Les acteurs n'ont pas toujours conscience de posséder ces attributs et, même si c'est le cas, ils ne les utilisent pas nécessairement. En revanche, leur importance, leur caractère sérieux pour l'entreprise dépend du nombre de critères perçus par les dirigeants à un moment donné, sachant que les relations entre parties prenantes et dirigeants ne sont pas statiques, mais en constant flux » (Mullenbach-Servayre, 2007, p 113).

À partir de ces trois attributs, Mitchell et al. proposent de classer les parties prenantes selon qu'elles possèdent un, deux ou trois attributs, ce qui donne lieu à 7 types de parties prenantes identifiables :



**Figure 15 : Catégorisation des types de parties prenantes (PP) - source : Mitchell et al. (1997)**

Les parties prenantes possédant un seul attribut sont désignées comme étant les parties prenantes dites « latentes » (« *latent stakeholders* ») ; les parties prenantes possédant deux attributs constituent les parties prenantes en « attente » (« *expectant stakeholders* ») ; les parties prenantes possédant les trois attributs sont constitutives des parties prenantes dites « prégnantes » (« *definitive stakeholders* »).

L'ensemble des prédicats propres au sept types de parties prenantes est défini dans le tableau suivant selon la possession d'un des trois attributs :

<b>Types de parties prenantes (PP) selon le ou les attributs perçus par les décideurs</b>	<b>Pouvoir</b>	<b>Légitimité</b>	<b>Urgence</b>
<b>PP dormantes :</b> PP ne possédant que l'attribut pouvoir qui reste inutilisé car elles n'ont ni relation légitime avec l'organisation, ni demande urgente. Elles restent sous surveillance de l'organisation si elles étaient amenées à posséder un second attribut.			
<b>PP discrétionnaires :</b> Elles disposent de l'attribut « légitimité », mais ne possèdent ni le pouvoir d'influencer les décisions de l'organisation, ni demande urgente : l'organisation agira dans leur sens uniquement de manière volontaire.			
<b>PP demandeuses :</b> Elles ne possèdent ni pouvoir, ni légitimité : leurs demandes n'ont aucune influence sur les décisions de l'organisation.			
<b>PP dominantes :</b> Elles ont pour attributs le pouvoir et la légitimité : leur influence sur l'entreprise est importante nécessitant de fait d'étudier attentivement leurs demandes			
<b>PP dépendantes :</b> Elles possèdent les attributs de la légitimité et de l'urgence, mais aucun pouvoir d'influence sur les décisions l'organisation : elles sont donc dépendantes du pouvoir d'autres parties prenantes pour faire valoir leurs demandes.			
<b>PP dangereuses :</b> Elles ont pour attributs le pouvoir et l'urgence, ce qui en fait des acteurs dangereux pour l'entreprise car ayant le pouvoir de faire valoir vigoureusement leurs demandes.			
<b>PP prégnantes :</b> Elles possèdent les trois attributs, ce qui en font des partenaires clef pour l'entreprise : elles ont tout à la fois le pouvoir de l'influencer dans le sens de leurs intérêts, une relation légitime avec elle et la possibilité de lui formuler des demandes urgentes. La survie de l'organisation est donc fonction de leur capacité à satisfaire leurs attentes ainsi que de leurs décisions.			
<b>Non parties prenantes :</b> Individus ou groupes d'individus ne possédant aucun attribut.			

**Tableau 8 : Les différentes catégories de parties prenantes - source : Mitchell et al. (1997)**

L'intérêt de la typologie des parties prenantes proposée par Mitchell est au moins double :

- Elle rend compte des différents statuts des catégories de parties prenantes d'une organisation avec une granularité qui la rend à la fois plus opérationnelle et plus précise que d'autres typologies.
- Elle introduit la temporalité (Verbeke et Tung, 2013) dans les attributs constitutifs des différentes catégories de parties prenantes, ce qui en fait, pour les organisations, un outil dynamique (Fassin, 2010) où l'appréhension des relations perçues avec les parties prenantes n'est pas figée, mais transitoire, ce qui prend en compte l'évolution constante de l'environnement des organisations.

Post et al. (2002) définissent les parties prenantes selon leur contribution volontaire ou non à l'activité de l'entreprise et à sa création de valeur, ce qui rend possible leur catégorisation selon leur posture active ou passive vis-à-vis de cette dernière, et donc « d'inclure les parties prenantes qui ne sont pas des acteurs actifs en termes de revendications mais des partenaires passifs » (El Abboubi et Cornet, 2010).

### **1.3. Pluralité des approches de la théorie des parties prenantes : peut-on concilier ses différentes dimensions ?**

Si la communauté académique s'accorde sur le fait que la théorie des parties prenantes enjoint toute entreprise, et même toute organisation, à se soucier des attentes et des intérêts des acteurs avec lesquels elle noue des relations (Ali, 2015 ; Kornum et Mühlbacher, 2013 ; Martinet et Reynaud, 2016 ; Mitchell et al., 2016 ; Rühli et al., 2017 ; Savage et al., 2011 ; Skilton et Purdy, 2017 ; Tantalo et Priem, 2016 ; Zavyalova et al., 2016), l'article de Donaldson et Preston (Donaldson et Preston, 1995) fait autorité s'agissant de savoir pourquoi les organisations doivent tenir compte des intérêts et des attentes de leurs partenaires dans le cadre de leur activité ou de leur mission. En effet, Donaldson et Preston explicitent les raisons pour lesquelles il est de la responsabilité des organisations de tenir compte des attentes et des intérêts de leurs différentes parties prenantes. Pour ce faire, ils analysent les différents types d'usage pouvant être fait de la théorie des parties prenantes selon un triptyque faisant autorité dans la communauté académique : les dimensions descriptive, instrumentale et normative de la théorie des parties prenantes.

Pour comprendre ces trois dimensions inhérentes à la théorie des parties prenantes, il est possible de repartir de l'approche de Freeman (1984). La dimension descriptive de la théorie des parties prenantes est peut-être la dimension la plus évidente à identifier : la théorie des parties



prenantes permet à la fois de décrire les relations et les comportements relationnels qu'une organisation noue avec ses parties prenantes, et d'analyser comment les intérêts et les attentes de celles-ci sont prises en compte par celle-là (Post, Preston et Sachs, 2002). Pour Freeman, une partie prenante est définie par sa relation de réciprocité avec l'organisation dont elle est une des parties prenantes : « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984). Toute partie prenante a donc la capacité d'influencer l'organisation avec laquelle elle est en relation ; l'activité et l'efficacité d'une organisation peuvent donc être affectées par le comportement et les actions d'une partie prenante : la théorie des parties prenantes possède une dimension instrumentale en ce sens qu'elle enjoint les entreprises - et même, tout type d'organisation, en général - à gérer leurs parties prenantes afin d'améliorer leur efficacité et leur efficacité (Donaldson et Preston, 1995). Par ailleurs, les actions et les buts d'une organisation pouvant influencer leurs relations avec leurs parties prenantes, cela revient à poser que celles-ci peuvent être affectées par les décisions et les actions de celle-là : la théorie des parties prenantes possède une dimension normative en ce sens que l'organisation a un devoir moral et éthique par le fait que ses décisions et ses actions conditionnent ce que sont et deviendront ses parties prenantes (Carson, 1993 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997 ; Kujala, 2001 ; Goodstein et Wicks, 2007 ; Fassin, 2012).

### **La dimension descriptive :**

Cette approche se concentre principalement sur le comportement actuel de l'organisation et ses caractéristiques. Elle cherche à décrire et à expliquer comment l'organisation interagit avec ses parties prenantes (Egels-Zanden et Sandberg, 2010). La théorie des parties prenantes est donc utile pour identifier, décrire et analyser les relations de coopération et de concurrence que l'organisation entretient avec son écosystème de parties prenantes. Cette dimension, par-delà sa fonction opérationnelle d'identification, est essentielle, d'une part, en ce qu'elle rend possible l'appréhension du devenir des relations de l'organisation avec ses parties prenantes, et, d'autre part, en ce qu'elle permet de rendre compte de certains comportements organisationnels intégrant les intérêts des parties prenantes.

### **La dimension instrumentale :**

La dimension instrumentale avancée par Jones (Jones, 1995) offre un cadre d'analyse pour examiner les relations entre le management (qui inclut les processus, structures et pratiques liés aux parties prenantes) et les objectifs de l'organisation tels que la rentabilité et la crois-

sance (Donaldson et Preston, 1995). L'idée sous-jacente est que le management par les parties prenantes permet d'obtenir un avantage compétitif et une performance financière supérieure. Clarkson (Clarkson, 1995) affirme ainsi que la performance et la survie de l'organisation dépendent de la capacité de ses décideurs à créer suffisamment de satisfaction et de valeur pour les parties prenantes.

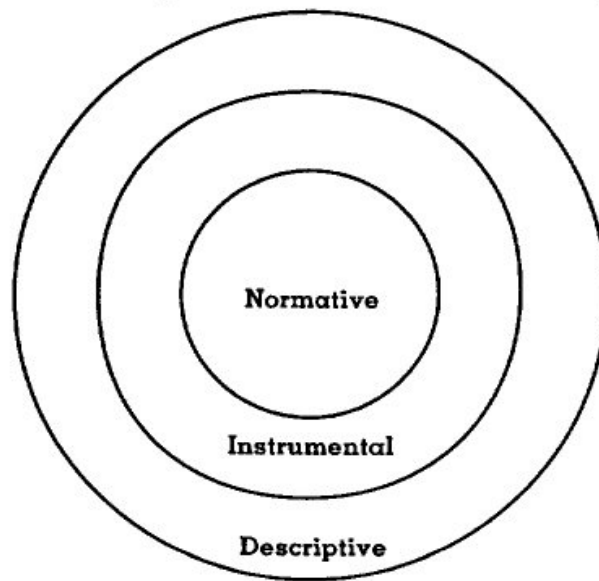
### **La dimension normative / prescriptive :**

Cette approche est centrée sur la prescription de comportements issus de principes éthiques et moraux (Evan et Freeman, 1988). Elle précise la façon dont les organisations devraient traiter les parties prenantes. Un des éléments centraux de cette approche est que l'organisation doit porter une attention à toutes les demandes des parties prenantes et ne pas seulement se préoccuper de certaines d'entre elles : faisant référence à l'impératif catégorique de la moral kantienne rappelé par Evan et Freeman<sup>36</sup> (Evan et Freeman, 1988), Donaldson et Preston (1995) placent donc au cœur de la théorie des parties prenantes sa dimension normative (Argandoña, 1998 ; Kujala, Heikkinen et Lehtimäki, 2012 ; Steyn et Niemann, 2014) comprise comme étant au fondement de la prise en considération éthique par une organisation des attentes et des intérêts de ses parties prenantes :

*« Donaldson et Preston (1995) considèrent que le cœur ainsi que les fondements de la théorie des parties prenantes sont avant tout normatifs puisque cette dernière permet d'identifier les principes moraux ou philosophiques qui justifient la prise en compte des intérêts des Stakeholders. En d'autres termes, elle se veut conçue non plus comme une aide apportée aux dirigeants pour gérer l'entreprise de façon stratégique, mais comme une aide pour le faire de façon éthique » (Mullenbach-Servayre, 2007, p. 118).*

---

<sup>36</sup> "This means each stakeholder group has a right to be treated as an end in itself, and not as means to some other end, "and therefore must participate in determining the future direction of the firm in which (it has) a stake" (Donaldson et Preston, 1995)



**Figure 16 : Les trois dimensions (« aspects ») de la théorie des parties prenantes - source : Donaldson et Preston (1995)**

Derrière cette unité de la théorie des parties prenantes, de nombreuses interrogations restent sans réponse touchant à la fois son opérationnalisation et sa cohérence conceptuelle.

D'un point de vue opératoire, le caractère ambigu de ce qu'est une partie prenante rejaillit immanquablement sur son opérationnalisation :

- Le concept de partie prenante ne permet pas une identification rigoureuse des parties prenantes et engendre des confusions (Ambler et Wilson, 1995; Hummels, 1998). La théorie ne permet pas de départager une partie prenante en tant qu'individu et une partie prenantes considérée comme un groupe d'individus : comme le souligne Gibson (Gibson, 2000), un individu peut être tout à la fois « un employé, un actionnaire, un membre de la communauté et un consommateur ». Ce qui conduit Martinet (Martinet, 1984) à s'interroger sur la capacité de la théorie à identifier rigoureusement les parties prenantes d'une organisation, mais également à souligner la difficulté à délimiter le périmètre d'une organisation dans une économie modalisée. De la même manière, l'injonction éthique faite aux organisations, à travers l'approche normative de la théorie, de prendre en considération les intérêts des parties prenantes sans expliciter concrètement quels sont ses devoirs vis-à-vis de ces dernières.
- Suivant Ambler et Wilson, Mercier (Mercier, 2001) identifie deux autres problèmes inhérents à la théorie de parties prenantes, la difficulté à hiérarchiser les intérêts des acteurs et l'imprécision des objectifs organisationnels : « *La TPP (théorie des parties prenantes) ne paraît donc pas très précise en matière de distribution de pouvoir et*

*n'indique quasiment jamais comment les PP peuvent être représentées ou comment distribuer le pouvoir de façon à assurer la protection des intérêts de chacun.(...). La reconnaissance des intérêts des PP et le développement de stratégies visant à répondre à ces intérêts légitimes peuvent nuire à l'existence d'une vision claire des objectifs organisationnels (...). L'entreprise qui doit gérer les relations avec ses PP (parties prenantes) selon les préconisations de la TPP risque de devenir une entreprise ingouvernable en créant une confusion sur les buts à suivre. Le fait pour l'entreprise d'être redevable aux différentes PP revient à dire qu'elle n'est redevable à personne » (Mercier, 2001).*

- (Goodpaster, 1991) souligne la contradiction qu'il y aurait à penser que les approches normative et instrumentale de la théorie puissent co-exister de manière synchrone et unifiée : les deux approches ne peuvent être mobilisées dans le même temps et doivent donc être clairement séparées l'une de l'autre. Freeman (Freeman, 1999) s'attachera à défendre l'unité conceptuelle de la théorie en démontrant le caractère non exclusif des dimensions instrumentale et normative.

Par-delà les débats académiques et les difficultés inhérentes au développement de la théorie des parties prenantes, celle-ci a acquis un statut de théorie des organisations à part entière qui en fait un cadre d'identification, d'analyse et de compréhension des relations d'une organisation avec ses parties prenantes utiles aux managers en charge de conduire le changement au sein et en dehors de son organisation. Si l'ancrage de la théorie des parties prenantes est originellement en management stratégique, certains auteurs (Sachs et Rühli, 2011 ; Bonnafous-Boucher et Rendtorff, 2016) considèrent la théorie des parties prenantes comme une théorie des organisations à part entière pour autant qu'elle enjoint l'entreprise à changer en se défaisant d'objectifs exclusivement d'accroissement des profits afin de prendre en compte la pluralité des intérêts et des attentes des acteurs avec lesquels elle noue relation - ce qui suppose un changement de l'entreprise non seulement au niveau de la gouvernance, mais également dans son fonctionnement courant et ses routines organisationnelles et individuelles. Parce qu'elle ne se réduit pas à être un outil visant la maximisation des performances de l'entreprise, mais qu'elle incarne aussi un cadre d'interprétation des relations de l'organisation avec ses parties prenantes fondé un projet de transformation par le dialogue et la négociation, il convient de comprendre plus avant les liens entre théorie des parties prenantes et théorie des organisations.

## 2. Théorie des parties prenantes et théorie des organisations

### 2.1. La théorie des parties prenantes : liens et proximité avec la théorie des organisations

La théorie des organisations a connu des évolutions majeures depuis plus d'un siècle avec une accélération des cadres d'analyse à partir des années 1980 (cf. Tableau 8, Rouleau, 2007). La variété et la pluralité des études en organisation est si riche qu'il serait inapproprié et impertinent de vouloir, dans le cadre de ce travail de recherche, en dresser une carte précise spécifiant les cadres d'analyse organisationnelle ayant émergé depuis les années 1980. Touchant la théorie des parties prenantes, il serait possible, comme le suggère Bonnafous-Boucher et Rendtorff (2014, p. 55) de s'interroger sur le fait qu'elle promeut ou non un cadre d'analyse des organisations novateur ou bien si elle repose sur des importations de concepts issus de différents cadres d'analyse des organisations. Néanmoins, dans les limites de notre travail de recherche, nous proposons, non pas de répondre à cette dernière question, mais d'analyser les relations entre théorie des parties prenantes et théorie des organisations.

	Les approches classiques (début du XX <sup>e</sup> siècle – fin des années 1970): Des théories modernes	Les approches contemporaines (années 1980-1990): Des théories néomodernes	Les approches de l'avant-garde (fin des années 1990 et années 2000): Des théories postmodernes
Organisation	Structure formelle	Ensemble de relations (institutionnelles, contractuelles, politiques, symboliques)	Construit social, microdispositifs de pouvoir et de résistance, texte
Individu	Atomisé (être économique ou être affectif ou rationalité limitée)	Rationalité limitée + (créateur de mythes rationalisés ou opportuniste ou stratégique ou porteur de sens)	Agent réflexif, sujet centré ou sujet dé-centré
Environnement	Économique (autres organisations)	Économique et social	Sociohistorique (la société et la culture)
Problème	– à la recherche d'efficacité	– comprendre les processus internes	– démontrer le non-dit
But du savoir	– produire des connaissances normatives	– fournir des explications	– libérer l'individu
Méthodes	– modélisation, enquêtes	– études de cas	– analyse de discours et d'interactions
Producteur de savoir	– expert	– analyste	– analyste et partie prenante (interprète)

**Tableau 9 : L'évolution des théories des organisations - source : Rouleau (2007)**

La théorie des parties prenantes en tant que cadre conceptuel visant à redéfinir l'entreprise comme un acteur sociétal devant tenir compte des intérêts et des attentes des parties prenantes avec lesquelles elle est en relation peut être tenue pour une théorie des organisations en tant que telle (Rouleau, 2007 ; Plane, 2012 ; Freeman, 2014 ; Desreumaux, 2015). En effet, la théorie des parties prenantes, en tant qu'elle redéfinit le rôle et la finalité de l'entreprise au sein de la société (Sachs et Rühli, 2011), peut pleinement et rigoureusement s'appliquer à d'autres types d'organisations que l'entreprise en ce sens qu'elle prend fond sur « le problème de l'action collective, dont l'organisation est la réponse » (Rojot, 2003, p. 22), en vue d'agir dans le sens du bien commun des parties prenantes. L'extension de son usage à des organisations non marchandes corrobore l'idée selon laquelle, sans renier son ancrage originel en ma-

nagement stratégique, elle puisse servir de cadre d'analyse aux modalités relationnelles à travers lesquelles une organisation, quel que soit son statut, vise à satisfaire ses parties prenantes parce qu'elle en tire ou tirera bénéfice pour son activité et sa pérennité :

*« Avec la théorie des parties prenantes, l'étude des organisations tourne son attention vers les notions d'intérêt, de négociation des enjeux, de gestion de relations plus ou moins stables à l'intérieur de l'organisation et à l'extérieur. En ce sens, l'organisation participe d' « une collectivité partageant un ou des intérêts communs à la survie du système organisationnel s'engageant dans des activités communes ». elle relève de la sorte d' « une coalition de groupes d'intérêts variables qui élaborent des buts par négociation » (Scott, 2002) » (Bonnafous-Boucher et Rendtorff, 2014, p. 56).*

Par ailleurs, la théorie des parties prenantes ne se réduit pas, comme nous l'avons vu précédemment, à sa dimension instrumentale : comme toute théorie des organisations (Desreumaux, 2015), elle participe des trois catégories d'intérêt des connaissances telles qu'elles sont définies par Habermas (1979) et repris par Willmott (1997)<sup>37</sup> (tableau 10). En effet, la théorie des parties prenantes ne vise pas uniquement à concevoir et proposer des ingénieries organisationnelles dont le but est l'amélioration des performances d'une organisation (« Technical Interest ») : elle vise également à améliorer la compréhension mutuelle entre l'organisation et ses parties prenantes par le biais d'une compréhension de leurs relations, de leurs intérêts et de leurs attentes (« Pratical Interest »). Enfin, elle a pour but, par une amélioration de la compréhension mutuelle entre l'organisation et ses parties prenantes, de mettre en œuvre les conditions de relations sociales plus rationnelles et plus raisonnables, donc de transformer la société par le dialogue (« Emancipatory Interest »). Ce faisant, la théorie des parties prenantes peut être considérée comme participant pleinement de l'étude des organisations en produisant des connaissances qui relèvent des trois catégories d'intérêts de connaissance identifiés par Habermas (Desreumaux, 2015).

---

<sup>37</sup> *“At the heart of Habermas's theory of knowledge and human interests is a remembering of the roots of modern science in the Enlightenment project, whose critical intent was the supplanting of prescientific dogmas. Habermas contends that this intent has been progressively displaced and distorted by what was earlier characterized as a `systemic modernist' self-understanding of science, in which science is identified with the conventions of empirical—analytic science, and where there is an associated devaluation or suppression of forms of knowledge and practice that do not follow the protocols ascribed to it. According to Habermas, the forgetting of the critical, emancipatory value of science as the critique of dogmatic knowledge is symptomatic of a failure to appreciate how scientific activity is embedded in the human 'self-formation process' through which different kinds of knowledge are generated and legitimized. (...) The most basic challenge for contemporary scientific endeavour, Habermas contends, is to re-member the diverse cognitive interests released by the cultural break with nature; and to mobilize these interests in the emancipatory project of developing more rational social institutions” (Willmott, 1997, p. 317).*

Cognitive Interest	Type of Science	Purpose	Focus	Orientation	Projected Outcome
Technical	Empirical–analytic	Enhance prediction and control	Identification and manipulation of variables	Calculation	Removal of formal irrationality
Practical	Historical–hermeneutic	Improve mutual understanding	Interpretation of symbolic communication	Appreciation	Removal of misunderstanding
Emancipatory	Critical	Realize Enlightenment project through development of more rational social relations	Exposure of domination and exploitation	Transformation	Removal of socially unnecessary suffering

**Tableau 10 : Les différents intérêts de la connaissance selon Habermas - source : Willmott (1997)**

Pesqueux exprime également cet ancrage de la théorie des parties prenantes au sein de la théorie des organisations lorsqu'il souligne que :

*« En tant que théorie des organisations, la théorie des parties prenantes contribue à la fondation d'un modèle relationnel de l'organisation tenant lieu de véritable ontologie organisationnelle. Ces relations viendraient en quelque sorte constituer la substance organisationnelle, mais dans une perspective qui reste somme toute fonctionnaliste, même si la référence aux parties prenantes porte les germes d'une perspective interactionniste » (Pesqueux, 2017, p. 21).*

Parce qu'elle enjoint à la délibération et à la négociation entre une organisation et ses parties prenantes, la théorie des parties prenantes possède une proximité avec l'approche politique des organisations dont participe l'analyse stratégique des organisations de Crozier et Friedberg (Crozier et Friedberg, 1977).

## **2.2. Complémentarité théorique de l'approche par les parties prenantes et de l'analyse stratégique des acteurs**

La théorie des parties prenantes (TPP) à laquelle Freeman dans les années 80 a donné toute sa portée est largement mobilisée par les sciences de gestion. Son principe repose sur la nécessité pour les managers de ne pas uniquement focaliser leur attention sur les seuls actionnaires, mais d'intégrer dans les réflexions, les stratégies et les actions, le point de vue des autres ayants droits susceptibles d'affecter ou d'être affectés par les actions de l'entreprise (Freeman, 1984). Si la théorie a été essentiellement mobilisée pour analyser et pour étudier les relations qu'entretiennent les entreprises et les individus ou groupes d'individus, elle présente un potentiel pour explorer les relations d'autres formes d'organisations avec les parties prenantes.

Elle avance l'idée que l'organisation (l'entreprise dans la plupart des cas) doit travailler à équilibrer les intérêts concurrents des différents participants afin de maintenir la coopération nécessaire à son bon fonctionnement et à sa pérennité. Selon les recherches, la théorie des parties prenantes est mobilisée dans sa dimension descriptive, instrumentale, ou normative. Pour Donaldson et Preston (1995), elle est aussi managériale et stratégique, car elle débouche sur la recommandation d'attitudes, la mise en œuvre de structures et de pratiques qui constituent le management des parties prenantes. Dans sa dimension descriptive ou empirique, cette approche se concentre sur le comportement actuel de l'organisation. Elle cherche à décrire et expliquer comment l'organisation interagit avec les parties prenantes, cependant elle n'intègre pas la façon dont les parties prenantes interagissent entre elles, coordonnent leurs actions, régulent leurs relations, des aspects traités dans le cadre croziérien. Pour les décrire, les chercheurs se sont attachés à classer les parties prenantes. Diverses typologies ont été proposées comme nous avons pu le voir à travers la sous-section 1.2 de cette partie. Les critères les plus fréquemment retenus sont la nature des parties prenantes (interne/externe<sup>38</sup>), les enjeux qui leurs sont associés (économiques ou sociaux, matériels ou symboliques), leur contribution (ressources tangibles ou intangibles), les relations contractuelles ou non contractuelles qu'elles entretiennent entre elles. Par exemple, Clarkson (1995) les classe selon le lien financier qu'elles entretiennent avec l'entreprise. Ce lien détermine les obligations prioritaires de l'entreprise envers les parties prenantes primaires ou secondaires. La proximité est aussi couramment retenue. L'identification des parties prenantes prioritaires est généralement réalisée à partir de trois caractéristiques : le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Mitchell, Agle et Wood, 1997). La première caractéristique, le pouvoir, peut être définie comme la capacité à conduire un acteur à réaliser quelque chose qu'il n'aurait pas fait de lui-même (Dahl, 1957), à influencer les décisions. Il peut être coercitif, utilitariste ou normatif (Mitchell, Agle et Wood, 1997) et renvoie à l'exercice de pressions sociales, politiques ou fonctionnelles (Oliver, 1997). Il est associé aux ressources détenues et indispensables au fonctionnement de l'organisation et à sa stratégie et s'approche de la définition qu'en donnent Crozier et Friedberg (1977). Il peut être acquis par le biais de relations développées avec d'autres parties prenantes. Son identification n'est pas toujours aisée. La seconde caractéristique, la légitimité, renvoie à un système socialement construit de normes, de valeurs dictant un comportement et des activités désirables et appropriées (Suchman, 1995). La troisième caractéristique, l'urgence, est associée aux contraintes de temps et à la gravité, c'est-à-dire à l'importance de la demande exprimée par les

---

<sup>38</sup> La catégorisation interne ou externe des parties prenantes dans certaines organisations aux contours flous se révèle problématique à opérationnaliser et à rendre concrète.



parties prenantes. Sur la base de ces trois critères, Mitchell, Agle et Wood (1997) dégagent sept types de parties prenantes selon que la partie prenante présente un, deux ou trois des critères énoncés.

La dimension instrumentale avancée par Jones (1995) fournit un cadre d'analyse permettant d'examiner les relations entre le management (qui inclut les processus, structures et pratiques liés aux parties prenantes) et les objectifs de l'organisation telles que la rentabilité et la croissance (Donaldson et Preston, 1995). L'idée sous-jacente est que le management par les parties prenantes permet d'obtenir un avantage compétitif et une performance financière supérieure. Clarkson (Clarkson, 1995) affirme que la performance et la survie de l'organisation dépendent de la capacité de ses managers à créer suffisamment de satisfaction et de valeur pour les parties prenantes. Enfin, la dimension normative / prescriptive est centrée sur la prescription de comportements issus de principes éthiques et moraux (Evan et Freeman, 1988). Cette approche est l'objet de débats dans les milieux académiques quant à son fondement. Elle indique la manière dont les organisations devraient traiter les parties prenantes. Selon cette approche l'organisation doit porter une attention à toutes les demandes des parties prenantes et pas seulement à certaines d'entre elles.

La théorie des parties prenantes offre l'avantage d'offrir un cadre pour recenser les individus et groupes d'individus affectés ou pouvant affecter les actions de l'organisation ainsi que leurs motivations et moyens de pression et donc de pouvoir disposer d'une cartographie des parties prenantes utile au manager. Parmi les critiques couramment adressées à cette théorie, on relèvera plus particulièrement la diversité des cadres, méthodologies et perspectives mobilisés, la dimension réductrice du découpage en "parties prenantes" parfois très abstraites d'un ensemble d'acteurs sociaux avec des logiques complexes et diversifiées, le fait qu'elle n'appréhende pas la dynamique du processus de construction sociale et cognitive, ce que souligne Mercier quand il écrit :

*« Il convient également de souligner que l'approche Stakeholder est davantage statique que dynamique, descriptive plutôt qu'analytique ou prospective. Elle ne permet pas d'appréhender aisément la dynamique du processus de construction sociale et cognitive par lequel une partie prenante est reconnue comme saillante aux yeux des dirigeants. Les outils proposés permettent d'expliquer ex-post, dans une situation donnée qui sont les stakeholders, mais ne permettent pas d'appréhender l'émergence possible de nouvelles parties prenantes » (Mercier, 2010)*

Des limites que la théorie des acteurs de Crozier et Friedberg (1977) permet de dépasser. Ces deux cadres d'analyse apparaissent comme très complémentaires : la TPP permet d'identifier les parties prenantes touchées et/ou impliquées ainsi que leurs attentes à travers une approche délibérative et participative orientée vers la recherche du bien commun ; l'analyse stratégique des acteurs fournit un cadre pour explorer plus avant les interactions entre les acteurs, et comprendre la place occupée par chacun dans un système d'action donné. L'analyse stratégique participe du courant de l'approche politique<sup>39</sup> où les organisations sont d'abord appréhendées comme des lieux de pouvoir de nature pluriels et contingents.

### **2.3. Théorie des parties prenantes et analyse stratégique : comment gouverner les intérêts et les motivations des acteurs d'un projet**

Si la théorie des parties prenantes offre l'avantage d'offrir un cadre pour recenser les individus et groupes d'individus affectés ou pouvant affecter les actions de l'organisation ainsi que leurs motivations et moyens de pression et donc de pouvoir disposer d'une cartographie des parties prenantes utile au manager, elle fait, néanmoins, l'objet de critiques touchant sa capacité à comprendre certains phénomènes organisationnels comme les actions organisées. Or, pour comprendre le fonctionnement d'une organisation, il convient de s'intéresser aux acteurs et au système (aux relations entre des éléments interdépendants). S'inscrivant dans l'approche politique des organisations, Crozier et Friedberg (1977) proposent un cadre d'analyse mettant les relations de pouvoir au centre de la compréhension des rapports entre un individu et les contraintes de l'action collective organisée à laquelle il participe :

*« L'action collective n'est pas complètement contraignante, elle offre des zones d'incertitude que les acteurs tentent d'utiliser stratégiquement pour parvenir à leurs fins. (...) Les relations de pouvoir sont donc des relations permanentes de négociation où chacun cherche à accroître la marge d'imprévisibilité par rapport aux autres. Le pouvoir est donc le mobile commun derrière tous les jeux d'acteurs » (Rouleau, 2007, p. 121).*

Afin de comprendre comment s'organisent les jeux d'acteurs dans le cadre des contraintes d'une action collective, Crozier et Friedberg (1977) proposent d'adopter un double raisonnement : l'un stratégique qui est centré sur l'acteur avec sa stratégie « égoïste » ; l'autre systémique qui est consacré à l'analyse du système et de sa cohérence finalisée. Cette double ana-

---

<sup>39</sup> « L'analyse politique est une expression générique qui permet de regrouper sous une même étiquette l'ensemble des analyses organisationnelles portant sur la notion de pouvoir. Il faut noter toutefois que ces analyses ne sont pas nécessairement critiques pour autant. Dans une large part, elles viennent répondre aux défis de gestion des organisations complexes dans lesquelles les lieux de pouvoir deviennent de plus en plus multiples et diffus » (Rouleau, 2007, p. 111).

lyse acteurs-système<sup>40</sup> permet de comprendre les articulations entre les jeux d'acteurs et le système d'action concret (SAC) et ainsi de rendre compte à la fois de la structuration du champ d'action et de la contribution du jeu des acteurs à cette structuration. Elle permet de dégager les mécanismes et processus de production de l'ordre par lequel les acteurs structurent leur coopération, gèrent leur interdépendance et institutionnalisent leur espace d'action. Les auteurs définissent le SAC comme étant « *un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintiennent sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ces jeux et les rapports entre ceux-ci par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 286). Dans le SAC, les processus d'interaction sont régulés par des règles du jeu régissant les dépendances mutuelles des acteurs (Friedberg, 1993). Ces règles permettent de résoudre les problèmes de l'organisation et conduisent à des alliances qui incarnent l'engagement et le soutien dont les acteurs peuvent bénéficier.

En ce sens, l'analyse stratégique, en tant qu'approche centrée sur la diversité des intérêts en présence, apporte une perspective différente de celle de la théorie des parties prenantes : d'une part, l'organisation n'est plus comprise comme étant essentiellement le résultat de l'action managériale ; mais bien plus comme un état d'équilibre provisoire entre des groupements d'intérêts qui nouent entre eux des relations de pouvoir ; d'autre part, chaque acteur ou groupe d'acteurs poursuit des buts spécifiques, selon ses intérêts propres, ce qui donne lieu à des conflits entre buts. Le processus de décision est donc nécessairement marqué par des jeux de pouvoir.

Les récentes recherches montrent que l'organisation est un espace d'action collective de moins en moins figé, dont le caractère construit et artificiel, temporaire et fragile apparaît de plus en plus clairement dans nos sociétés (Friedberg, 1993) comme en attestent les organisations aux frontières mouvantes dont le fonctionnement apparaît de plus en plus désordonné<sup>41</sup>. L'acteur en tant qu'élément central de l'organisation constitue le premier élément d'étude de l'organisation et permet d'en comprendre la nature. Pour Crozier et Friedberg, les acteurs pré-

---

<sup>40</sup> « *L'analyse des relations de pouvoir comporte donc deux niveaux : celui de l'analyse stratégique proprement dite et celui de l'analyse systémique. L'un et l'autre sont indissociables et doivent mener à la formulation d'hypothèses de comportement des différents acteurs en présence. Ces hypothèses, qui se rapportent aux stratégies des acteurs, permettent de comprendre la situation et les relations de dépendance qu'ils entretiennent à l'intérieur d'un système d'action concret. Une fois que l'on a compris quelles étaient les stratégies et les relations entre les acteurs à un moment particulier, l'observation de la manière dont elles varient dans le temps renforce la profondeur de l'analyse* » (Rouleau, 2007, p. 124).

<sup>41</sup> Les entreprises réseaux, virtuelles, les nouvelles formes d'organisations telles que le crowdsourcing illustrent ces évolutions des organisations dont la complexité rend l'appréhension plus difficile.

sentent plusieurs caractéristiques ; ils disposent de buts et d'objectifs propres rarement clairs, d'une liberté d'interprétation de leur rôle, et d'une rationalité limitée provenant de connaissances et d'informations imparfaites, mais aussi de la disposition à voir l'organisation sous l'angle de leurs objectifs.<sup>42</sup> Leurs situations d'action sont plus déterminées par les opportunités offertes que par leurs aspirations ou leurs besoins, ainsi leurs actes individuels sont orientés par le contexte d'action. Partant du principe que les acteurs poursuivent des objectifs propres qui ne sont pas nécessairement compatibles avec ceux de l'organisation, ils adoptent des comportements pour préserver leurs intérêts, règlent leurs coopérations en mettant en place des moyens (principes, réglementation, hiérarchisation...) qui leur sont favorables. Ils utilisent leur marge de liberté afin d'acquérir du pouvoir et d'infléchir le fonctionnement de l'organisation dans le sens de leurs intérêts en contribuant à l'énonciation des principes et des règles. Ces dernières sont la preuve de l'existence de relations de pouvoir, elles émergent de la structure formelle de l'organisation ou des pratiques informelles des acteurs.

Chaque acteur va chercher à la fois à jouer son propre jeu dans le cadre du SAC (Crozier et Friedberg, 1977) et à affirmer son pouvoir. Ce dernier dont les origines sont multiples<sup>43</sup> se définit comme une relation asymétrique, un rapport de force. Il exprime une relation d'échange, une négociation dont le résultat n'est pas fixé. Les principes et règles qui gouvernent le fonctionnement de l'organisation constituent à la fois des contraintes et des « espaces » où les relations de pouvoir se développent. Ils génèrent des zones d'incertitude<sup>44</sup> que les acteurs tentent de contrôler et d'utiliser pour servir leurs stratégies. Le contrôle de ces « espaces » passe par la maîtrise de ressources qui offrent des possibilités d'action, c'est-à-dire un espace de liberté pour les acteurs les contrôlant (Crozier et Friedberg, 1977).

Ainsi, pour les auteurs de l'analyse stratégique, en dehors de toute dimension hiérarchique, le pouvoir n'est pas lié aux personnes en tant que telles, mais aux ressources dont elles disposent et qu'elles peuvent mobiliser. Selon cette logique instrumentale, l'acteur va utiliser ses ressources afin de développer son pouvoir.

Crozier et Friedberg font état de quatre ressources principales constitutives des sources de pouvoir pour un individu au sein d'une organisation :

- la compétence,
- la maîtrise de l'information sur l'environnement,

---

<sup>42</sup> Par exemple, l' élu analysera une situation sous un angle politique, le technicien sous un angle technique.

<sup>43</sup> Les origines du pouvoir sont multiples : savoir, expertise, statut, légitimité...

<sup>44</sup> L'incertitude peut provenir de failles dans les règles de fonctionnement, de pressions économiques et contraintes issues de l'environnement, de défaillances techniques, de changements d'individus.

- le contrôle de la communication et de l'information interne,
- la connaissance précise des règles de fonctionnement de l'organisation.

Si le cadre d'analyse proposé par Crozier et Friedberg permet de comprendre le fonctionnement des organisations, à partir des rapports de pouvoir qui les structurent et qui rendent les comportements des acteurs intelligibles, il ne fournit pas d'éléments quant à la façon d'identifier les acteurs concernés. Pour Friedberg (1993), la sociologie de l'action organisée peut être appliquée à toutes les formes d'action « organisée », son domaine de prédilection reste les organisations à savoir des ensembles assez fortement codifiés, assez précisément délimités, où les acteurs sont durablement ensemble et où il existe un objectif - celui de l'organisation - partiellement différenciable des objectifs de chaque acteur. L'observation préalable (évoquée précédemment) de marques de territoire nous a permis de mettre en évidence des organisations encore peu stabilisées (arrivée de nouveaux acteurs, désengagement de certains), peu codifiées et dont les règles et les principes de fonctionnement apparaissent souples même si toutes disposent d'un code de marque (indice d'une démarche de codification). Lorsque les frontières de l'organisation se révèlent floues, le repérage des acteurs apparaît délicat dans la mesure où l'action n'est pas toujours clairement apparente. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), en fournissant une approche étendue des ayants droits, facilite ce repérage.

### **3. Du projet collectif d'une marque de territoire à l'enjeu de la participation des parties prenantes au bien commun**

#### **3.1. Projets de marques de territoire, projets d'actions collectives**

Le développement du marketing territorial constitue un champ d'analyse particulièrement intéressant pour appréhender l'évolution du marketing en particulier à travers l'étude du phénomène récent des marques région. Si ces marques territoire étaient initialement associées à la valorisation des atouts touristiques d'un espace géographique, elles incarnent désormais des enjeux plus stratégiques de renforcement de l'attractivité globale des territoires. Le marketing territorial déjà largement pratiqué depuis plus de 20 ans par les pays anglo-saxons suscite désormais un véritable intérêt de la part des collectivités territoriales françaises et depuis la fin des années 1990 constitue un nouveau domaine de recherche académique. Kotler développe en 1993 le concept de « *strategic place marketing* » qui aborde les territoires (places) comme des entreprises commerciales. Le marketing territorial est défini comme « l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en

leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre différente dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents ». Il consiste à travailler au renforcement de l'attractivité des territoires envers diverses cibles : porteurs de projets, entreprises, touristes, habitants, étudiants, etc. La spécificité même de l'objet (le territoire) nécessite généralement d'avoir une approche pluridisciplinaire. Comme le révèle une rapide recherche sur les articles publiés sur le marketing territorial, celui-ci inclut des champs disciplinaires variés (géographie, urbanisme, tourisme, développement économique) ce qui contribue à sa complexité. Par ailleurs, l'objet du marketing territorial est de travailler à l'affirmation et/ou au renforcement de l'image du territoire, or, celle-ci tient en grande partie à l'action des organisations publiques en charge de sa gestion (Bonnafous-Boucher et Rendtorff, 2014), aussi ces dernières travaillent au développement d'une image positive en se dotant de marques de territoire (*place branding*). Les articles académiques et de praticiens publiés sur le marketing territorial (*place marketing*) permettent de constater qu'il continue à être vu comme un outil au service de la promotion des ressources d'un territoire (ses biens, ses services) et du renforcement de son attractivité, et se résume encore largement à la promotion et communication. Par ailleurs, comme le souligne Skinner (2008), une certaine confusion existe entre les termes marketing territorial (*place marketing*) et marque territoire (*place branding*), probablement parce que la marque territoire constitue l'outil le plus évident de la pratique d'un marketing territorial de nature stratégique. La marque territoire peut être définie comme le « socle de la construction d'une image cohérente et forte du territoire sur le long terme » dont l'objectif est de permettre au territoire de rayonner et attirer. Elle constitue un bien public et elle est portée par une collectivité (organisations publiques). Son élaboration est un processus long auquel sont associés de nombreux acteurs. Si le développement de marque par quelques villes françaises est relativement ancien, ce n'est que récemment que les régions en ont découvert tout le potentiel. En 2008, la Bretagne crée sa marque, suivie par l'Auvergne en 2010, puis l'Alsace en 2011. Depuis, de nombreuses régions se sont engagées dans ce processus, le Limousin et le Nord Pas de Calais en 2012, Paris Région est créé en 2013. En 2011, la Revue Française de Gestion consacrait un numéro spécial, coordonné par Jean-Noel Kapferer, à ce phénomène et à la singularité de ce concept de marque territoire. La variété des articles publiés dans ce numéro rend compte de la pluralité d'acteurs impliqués dans la marque France et de l'hétérogénéité des pratiques.

Le processus d'élaboration de marques territoriales repose sur la co-construction (Martinet, 2006) et implique de fait de nombreuses parties prenantes. La co-construction est un terme

dont on peut constater à partir de 2013 une utilisation quasi quotidienne dans la presse alors qu'il n'apparaissait que très rarement quelques années auparavant (Akrich et al., 2013). La co-construction se définit comme l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action. Le phénomène de marque territoire est essentiellement étudié sous des angles relativement classiques (image et perception de la marque territoire, positionnement de la marque), mais reste peu exploré sous son aspect plus organisationnel. Qui intervient dans le processus de construction de la marque ? Quelles relations les parties prenantes entretiennent-elles entre elles ? Quel est leur degré de collaboration ? La théorie des parties prenantes peut nous aider à y voir plus clair.

La création et le déploiement d'une marque territoire peuvent être qualifiés de projet collectif porté par une organisation publique ou associative. Le processus donne lieu, dans certains cas, à l'émergence d'une nouvelle forme organisationnelle sur un territoire donné (à l'image de l'association Auvergne Nouveau Monde pour l'Auvergne), processus que la théorie des parties prenantes peut permettre de rendre plus intelligible en identifiant les acteurs impliqués et leurs intérêts (coopératifs ou compétitifs) afin de comprendre cette co-construction.

### **3.2. La mise en œuvre d'une démarche de marketing territorial comme réponse collective<sup>45</sup> au défi de l'attractivité d'un territoire donné**

Une première observation à visée exploratoire de quelques marques de territoire (trois marques région - Bretagne, Alsace, Auvergne - et une marque urbaine - Only Lyon-) réalisée à partir d'informations collectées sur les sites internet de ces marques sur la période 2014-2016 et d'une revue des articles de la presse quotidienne publiés sur la période 2009-2016 révèlent, d'une part, une grande fluctuation du nombre et du statut des acteurs impliqués dans la construction et le déploiement de ces marques, et, d'autre part, le caractère structurellement collectif de ces projets (« marque partagée », « marque collective », « marque co-construite ») et sa structuration autour d'une organisation. En tant qu'objet co-construit, la marque de territoire implique donc de nombreux acteurs partageant une préoccupation commune qu'il convient d'étudier de manière plus précise.

En effet, la création d'une marque de territoire constitue une manifestation de l'action collective organisée pouvant être appréhendée à partir du cadre de l'analyse stratégique proposé par Crozier et Friedberg (1977)<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> « Dès qu'une activité ne peut être menée à bien par un individu unique, isolé, par le seul exercice de ses propres activités, se pose alors le problème de l'action collective, dont l'organisation est la réponse » (Rojot, 2003).

Le postulat de départ pose comme principe le fait que l'organisation soit un construit humain constituant une solution créée par des acteurs relativement autonomes qui usent de leurs ressources et de leurs capacités particulières pour résoudre les problèmes posés par l'action collective. Crozier et Friedberg (1977) définissent cette dernière comme une coalition d'hommes contre la nature en vue de résoudre des problèmes. Le problème auquel l'action collective vise à répondre peut être considéré dans le cas présent comme le déficit d'attractivité de certains territoires dont les collectivités ont la charge et des difficultés à affirmer leurs avantages compétitifs face à une concurrence grandissante entre les territoires (pays, régions, villes). Les objectifs affichés par les organisations en charge des marques de territoire (tableau 1) attestent de la prégnance de la question de l'attractivité qui constitue par ailleurs un objet de recherche investi par les praticiens et les chercheurs ces dernières années (Crouch et Ritchie, 1999 ; Meyronin, 2009 ; Musson, 2012 ; Baygert, 2014 ; Chamard, 2014).

Marques de territoire	Objectifs / Ambition
Bretagne	« C'est une marque de territoire au service de l'attractivité de la Bretagne. Elle est conçue pour permettre à la région d'être plus <b>visible et attractive</b> , en enrichissant et <b>en modernisant son image</b> . » (Extrait du site web institutionnel de la marque Bretagne)
Alsace	« La marque Alsace a pour <b>principal objectif de développer l'attractivité</b> et le rayonnement de la région en valorisant ses nombreux atouts. Elle vise à mettre en avant une <b>nouvelle image</b> de l'Alsace, plus complète, plus spécifique et plus attractive. » (Extrait du site web institutionnel de la marque Alsace)
Auvergne	« L'idée est de rassembler tous les acteurs concernés par l'attractivité de l'Auvergne pour animer une réflexion concertée sur la <b>stratégie de renforcement de l'attractivité</b> de l'Auvergne. Unis sous la marque territoriale partagée Auvergne Nouveau Monde - pour une prise de parole « Auvergne » plus cohérente, <b>lisible et visible</b> - les acteurs d'Auvergne sont appelés à se mobiliser pour mener ensemble des actions collectives valorisant notre belle région. L'objectif est de renforcer l'attractivité de la région à travers la marque Auvergne Nouveau Monde » (extrait du site web institutionnel de la marque Auvergne Nouveau Monde)
OnlyLyon	« Aujourd'hui, la compétition mondiale entre les villes se joue sur la puissance des équipements, le poids démographique, ou encore la concentration

<sup>46</sup> « Il est à noter que l'analyse stratégique n'étudie pas nécessairement des organisations comme telles, mais des situations qui peuvent être internes ou externes, et qui se caractérisent par des relations de pouvoir. Par exemple, (...) l'analyse des événements entourant un projet de développement régional (p. ex., l'implantation d'une usine) nécessite que l'on tienne compte d'un ensemble d'acteurs qui appartiennent à des organisations différentes tout en étant ponctuellement mobilisés par un projet commun (p. ex., élus municipaux, ministères, groupes de développement communautaire). L'analyse stratégique de ces différentes situations ou de ces problèmes ne se limite pas à une organisation définie par des frontières spécifiques mais elle est plutôt fonction d'un cadre commun d'action. Autrement dit, l'analyse stratégique permet de passer de l'analyse de l'organisation à l'analyse de l'action organisée » (Rouleau, 2007, p. 124).



	<p><i>des fonctions stratégiques, mais aussi sur la capacité à être repérée par les décideurs et les investisseurs. Grâce à sa stratégie marketing portée par le label "ONLYLYON", l'agglomération lyonnaise est entrée dans la course et franchit une nouvelle étape dans sa notoriété européenne et internationale. <b>Son ambition : devenir l'une des toutes premières métropoles européennes de référence.</b></i> » (Extrait du site web institutionnel de la marque ONLYLYON)</p>
--	--

**Tableau 11 : Les objectifs des marques territoire - sources : sites Web des différentes marques de territoire**

La recherche de solutions visant à renforcer l'attractivité passe par la mise en place de politiques publiques destinées à agir sur les facteurs d'attractivité classique (infrastructures, cadre de vie, qualité de la main-d'œuvre (formation), pôles de compétitivité, politique culturelle, ...) (Proulx et Tremblay, 2006 ; Hatem, 2007 ; Thiard, 2007), mais aussi, de façon plus originale, par la construction et la communication d'une image forte, différenciante et séduisante (Houllier-Guibert, 2009 ; 2011) qui, depuis le début des années 2000, s'incarne dans une marque. Le développement de marques partagées s'inscrit dans cette dimension collective d'un projet de territoire qui requiert une (Berle, 1932) coopération constitutive de la réalisation d'objectifs communs : renforcer l'attractivité pour différents acteurs publics (collectivités, universités, structures en charge du tourisme, agence de développement économique...) et privés (entreprises, CCI, ...). La marque de territoire est vue comme un processus discontinu, coopératif et créatif (Martinet, 2006) et constitue un mode d'organisation particulier au sens de Crozier. Cependant, en tant que solution collectivement construite, elle pose des difficultés dont la première est celle de la coopération des acteurs intégrés dans son projet.

En effet, construire une marque partagée suppose des acteurs sollicités une coopération reposant sur un minimum d'intégration des comportements des groupes et des individus ; or, chaque acteur tend à développer des stratégies à la fois collectives et individuelles avérées ou informelles ou cachées qui ne sont pas nécessairement compatibles. Il s'avère donc délicat d'appréhender la réalité et le fonctionnement des organisations portant des marques de territoire partagées. Ces aspects ont d'ailleurs été très peu traités (Eshuis, Braun et Klijin, 2013) par les chercheurs en gestion ou ont été abordés de manière succincte, ceux-ci s'étant bien plus attachés à étudier la transférabilité des pratiques marketing au territoire (Texier et Valla, 1992 ; Noisette et Vallerugo, 1996 ; Girard, 1999), les marques créées et leur rayonnement (Dumont, 2013 ; Michelet et Giraut, 2014) que les acteurs engagés dans un projet collectif de marque de territoire, leurs motivations et leurs modalités d'action. Le cadre de l'analyse stratégique proposé par Crozier et Friedberg (1977) peut être donc mobilisé pour étudier une organisation dont la diversité des acteurs impliqués (issus de cultures organisationnelles pu-

bliques et privées) et la grande variété de leurs motivations en font un objet particulièrement complexe - dont la compréhension par une approche systémique semble pertinente et cohérente parce qu'appropriée. Cependant, l'association de la théorie des parties prenantes et de l'analyse stratégique ne doit pas faire de vue que celle-là relève d'une éthique de la discussion basée sur la participation délibérative des parties prenantes qu'il convient d'interroger en tant que telle si l'on veut comprendre plus avant ce qui se joue à travers un projet collectif de marque de territoire : la recherche d'un bien commun.

### **3.3. La théorie des parties prenantes comme approche heuristique de la construction du bien commun par la participation délibérative**

La théorie des parties prenantes est fondamentalement porteuse (Pesqueux, 2017), par sa dimension normative, d'une injonction à l'endroit des organisations : s'attacher à participer au bien commun avec leurs parties prenantes. Cette idée régulatrice d'un bien commun (Argandoña, 1998) à rechercher doit se construire à travers la délibération de toutes les parties prenantes. Autrement dit, elle rappelle, s'il le fallait, aux organisations qu'elles sont des acteurs de la société dans laquelle elles évoluent, que leurs activités doivent se construire en tenant compte du bien commun qu'elles partagent avec leurs parties prenantes. En ce sens, la théorie des parties prenantes participe d'une approche politique de la société civile fondée sur la prise en compte des intérêts de tous à travers une participation délibérative promue comme une norme relationnelle. En ce sens, comme le soulignent Bonnafous-Boucher et Rendtorff (2014), la théorie des parties prenantes, parce qu'elle vise à donner un sens à l'articulation des intérêts pluriels des acteurs économiques, politique et sociaux qui construisent la société, est porteuse d'un projet de société qui contribue à actualiser la philosophie politique :

*« Parce qu'elle articule l'existence des activités économiques et celle des agents dans la société autant que sur le marché, la théorie des parties prenantes est généralement associée au management par les valeurs, à l'éthique des affaires. (...). On s'intéresse moins à son apport à la philosophie sociale et en philosophie politique. En effet, la question du contrat social, de l'égalité et de l'inégalité, de la justice sociale est inhérente à la théorie des parties prenantes. De ce fait, elle dépasse son enracinement local et gestionnaire pour aiguillonner des catégories philosophiques tout en ne renonçant pas aux différences existant entre un champ et un autre » (Bonnafous-Boucher et Rendtorff, 2014).*

Par-delà son apport à la philosophie politique, la théorie des parties prenantes peut être considérée comme une philosophie de l'éthique des affaires, et, plus généralement, des organisations (Evan et Freeman, 1988 ; Goodpaster, 1991 ; Gibson, 2000 ; Carroll et Buchholtz,

2006 ; Rendtorff, 2009). Néanmoins, il semble que la théorie des parties prenantes ne puisse être réduite à n'être qu'un fondement conceptuel de l'éthique des affaires (Donaldson et Dunfee, 1999). En effet, elle s'inscrit plus profondément dans une démarche heuristique de recherche du bien commun par le truchement d'une participation délibérative des parties prenantes. En ce sens, la théorie des parties prenantes participe d'une éthique de la discussion proche de la pensée habermassienne<sup>47</sup> puisqu'elle repose sur la volonté de mettre en œuvre un processus de délibération rationnelle entre l'organisation et ses parties prenantes afin de tendre, par un processus heuristique, à la formulation d'un bien commun. Par conséquent, elle introduit dans l'organisation une approche démocratique des prises de décisions qui place au centre des relations de l'organisation avec ses parties prenantes la participation de ces dernières au bien commun (Rendtorff, 2009). Cette approche démocratique constitue en soi un processus de légitimation des résultats rationnels des délibérations entre l'organisation et ses parties prenantes qui s'accorde avec le modèle délibératif habermassien :

*« Le point de référence empirique du modèle délibératif est, en première ligne, un processus démocratique qui se voit assigner une force productrice de légitimité sur la base des propriétés spécifiques d'une procédure (...). La formation démocratique de l'opinion et de la volonté, pour générer des décisions légitimes, doit être constituée de telle manière que soient fondées, à la fois, la supposition de l'inclusion régulière de toute personne pouvant être concernée et la perspective de résultats rationnels (également sur la base de transformations rationnellement motivées des préférences) » (Habermas, 2012, p. 216).*

À travers la théorie des parties prenantes, la participation délibérative des parties prenantes est donc orientée par une éthique de la discussion qui repose non pas uniquement sur une rationalité instrumentale, mais également sur une rationalité communicationnelle fondamentalement axiologique, c'est-à-dire portant sur les valeurs, donc ayant pour fin la délibération des questions éthiques et la morales<sup>48</sup>. Cette rationalité communicationnelle considérée comme une approche heuristique de la recherche d'une éthique de la discussion des parties prenantes

---

<sup>47</sup> Rappelons que, pour Habermas (1987), la crise actuelle de nos sociétés se fonde pour partie sur le fait qu'un mode d'agir – l'agir stratégique – domine l'espace public en lieu et place de l'agir communicationnel. L'agir stratégique fait référence à cette volonté qui vise prioritairement et avant tout à influencer sur autrui comme l'illustrent la propagande politique ou la publicité. L'agir communicationnel vise d'abord à une compréhension réciproque qui permettent, par la suite, aux différentes parties au sein de la discussion de décider ensemble des actions à mener : l'agir communicationnel est donc une approche heuristique de la construction du bien commun par la participation délibérative rationnelle des parties prenantes d'une situation donnée.

<sup>48</sup> « La rationalité instrumentale se définit en fonction de la relation congruente entre les moyens et les fins, comme des conséquences théoriquement prévisibles que l'acteur prend en compte dans ses calculs (motifs utilitaires) pour entreprendre une action. Pour sa part, la rationalité axiologique renvoie aux valeurs qui, seules, rendent intelligibles l'action sans égard pour les conséquences qui risquent de découler de la décision de l'agent (motifs idéaux, identification personnelle ou engagement vis à vis d'idéaux moraux) » (Cherkaoui, 2004, p. 74).

d'une organisation se fonde sur le principe de discussion. Le principe de discussion est défini par Habermas de la manière suivante : « sont valides strictement les normes d'action sur lesquelles toutes les personnes susceptibles d'être concernées d'une façon ou d'une autre pourraient se mettre d'accord en tant que participants à des discussions rationnelles » (Habermas, 1997, p. 123). Par sa proximité avec le modèle délibératif de Habermas, la théorie des parties prenantes est également porteuse d'une proximité avec l'éthique kantienne (Bowie, 1998) issue des *Fondements de la métaphysique des mœurs* (Kant, 1992). En effet, s'il est possible de penser la construction d'un bien commun au moyen d'une éthique de la discussion entre parties prenantes, cet idéal régulateur repose sur la supposition que les individus sont des volontés autonomes - et non hétéronomes-, c'est-à-dire libres en termes kantien parce que capables de se déterminer à agir sans que le principe de leur action soit étranger à la raison, donc en dehors de toute détermination à la fois affective - interne - et sensible - externe<sup>49</sup>. Cette autonomie de la volonté<sup>50</sup> repose donc sur la capacité de l'homme à se donner à lui-même la loi de son action et à agir par pur respect de cette loi, c'est-à-dire par devoir. Dès lors, parce que les individus constitutifs des parties prenantes d'une organisation ainsi que ceux qui composent cette dernière sont amenés à agir dans le sens d'un bien commun issu de l'application d'une volonté rationnelle et raisonnable fondée sur l'application de l'impératif catégorique kantien, les actions de l'organisation et des parties prenantes peuvent être jugées bonnes en soi car fondées sur la conformité à la loi universelle visée, c'est-à-dire sur l'impératif catégorique<sup>51</sup>. Autrement dit, la possibilité d'une participation délibérative des parties prenantes se fonde sur la capacité des individus à se donner à eux-mêmes leur propre loi, donc à penser des relations universelles dans le but de faire émerger un bien commun.

---

<sup>49</sup> « Une action accomplie par devoir tire sa valeur morale non pas du but qui doit être atteint par elle, mais de la maxime d'après laquelle elle est décidée ; elle ne dépend donc pas de la réalité de l'objet de l'action, mais uniquement du principe du vouloir d'après lequel l'action est produite sans égard à aucun des objets de la faculté de désirer » (Kant, 1992, p. 19).

<sup>50</sup> « L'autonomie de la volonté est cette propriété qu'a la volonté d'être à elle-même sa loi (indépendamment de toute propriété des objets du vouloir). Le principe de l'autonomie est donc : de toujours choisir de telle sorte que les maximes de notre choix soient comprises en même temps comme lois universelles dans ce même acte de vouloir. (...) Quand la volonté cherche la loi qui doit la déterminer autre part que dans l'aptitude de ses maximes à instituer une législation universelle qui vienne d'elle ; quand en conséquence, passant par-dessus elle-même, elle cherche cette loi dans la propriété de quelqu'un de ses objets, il en résulte toujours une hétéronomie. Ce n'est pas alors la volonté qui se donne à elle-même la loi, c'est l'objet qui la lui donne par son rapport à elle » (Kant, 1992, p. 73).

<sup>51</sup> « Mais quelle peut donc être cette loi dont la représentation, sans même avoir égard à l'effet qu'on en attend, doit déterminer la volonté pour que celle-ci puisse être appelée bonne absolument et sans restriction ? Puisque j'ai déposé la volonté de toutes les impulsions qui pourraient être suscitées en elle par l'idée des résultats dus à l'observation de quelque loi, il ne reste plus que la conformité universelle des actions à la loi en général, qui doit seule lui servir de principe ; en d'autres termes, je dois toujours me conduire de telle sorte que je puisse aussi vouloir que ma maxime devienne une loi universelle » (Kant, 1992, p. 22) .

En ce sens, parce qu'elle repose sur des pratiques participatives, l'éthique de la discussion dont est porteuse la théorie des parties prenantes conduit les organisations à se soucier des pratiques démocratiques mises en œuvre en leur sein et vis-à-vis de leurs parties prenantes. Cependant, il serait naïf de penser que cette éthique de la discussion reposant sur une approche participative de toutes les parties prenantes de l'organisation suffise à faire apparaître des pratiques vertueuses au sein de cette dernière, bien au contraire. En effet, l'idéal d'une participation délibérative des parties prenantes fondée sur une éthique de la discussion peut donner lieu à l'émergence de pratiques coercitives et immorales allant jusqu'à dévoyer le sens même d'une éthique de la discussion, ce que soulignent Bonnafous-Boucher et Rendtorff lorsqu'ils écrivent : « Néanmoins, dans la pratique, cet idéal n'est pas toujours réalisé selon des principes éthiques : ainsi de la participation forcée au dialogue ou de l'utilisation idéologique du management par les valeurs. On fait alors l'expérience du renversement de la théorie des parties prenantes en technique disciplinaire et en pouvoir de légitimation » (Bonnafous-Boucher et Rendtorff, 2014, p. 90).

## **Synthèse du chapitre 2**

Le chapitre 2 avait pour objectif d'exposer précisément le cadre conceptuel de l'approche par les parties prenantes afin d'en exposer les éléments conceptuels constitutifs, puis d'analyser sa proximité avec la théorie des organisations pour, in fine, démontrer sa valeur heuristique en tant que théorie porteuse d'un idéal de participation délibérative du plus grand nombre à la construction du bien commun. Il ressort de ce chapitre que la théorie des parties prenantes constitue, par-delà ses dimensions descriptive et instrumentale et de sa complémentarité avec l'analyse stratégique croziérienne des organisations, un cadre conceptuel pertinent et adéquat pour identifier, comprendre et expliciter les relations participatives entre une marque de territoire et les acteurs participant à une démarche de marketing territorial. Cette pertinence et cette adéquation sont justifiées par le fait que la théorie des parties prenantes, comme nous l'avons souligné en 3.3 de ce chapitre, porte en son sein le projet d'une participation délibérative des parties prenantes d'une organisation considérée comme un idéal régulateur de leurs relations.

## **PARTIE 1**

### **Participation des parties prenantes et marketing territorial : une problématisation de la littérature**

**Chapitre 1.** Le marketing territorial en question

**Chapitre 2.** La théorie des parties prenantes comme vecteur d'une participation délibérative

**Chapitre 3. Pérenniser une marque de territoire : les enjeux de la participation citoyenne**





## **CHAPITRE 3. PERENNISER UNE MARQUE DE TERRITOIRE : LES ENJEUX DE LA PARTICIPATION CITOYENNE**

---

### **Introduction au chapitre 3**

En France, depuis 1982, par le biais des trois actes de décentralisation territoriale associés au passage d'une logique de moyens à une logique de résultats (Divay et Mazouz, 2008 ; Marty, 2011), les gestionnaires publics travaillant au sein de collectivités territoriales ont connu un réel changement du sens - direction et signification - de leur rôle et de leurs tâches au sein de leur structure d'appartenance. En effet, si le Nouveau Management Public (NMP) a engendré une diffusion progressive dans la sphère publique de pratiques de gestion et de management issues de la sphère des entreprises, cette diffusion n'a pas été sans remettre en cause et modifier les compétences attendues des gestionnaires publics se traduisant par la coexistence, dans les faits, d'une logique administrative et d'une logique gestionnaire et managériale. Depuis quelques années, une nouvelle logique est venue se greffer aux deux précédentes : l'implication et la participation croissante des citoyens dans les actions et les décisions publiques.

Dans ce contexte, devant faire face à une volonté - affichée ou réelle - du politique d'intégrer les citoyens dans des dispositifs participatifs et non plus simplement consultatifs, le gestionnaire public d'une marque de territoire doit ainsi associer aux deux logiques précédentes - administrative et gestionnaire - une troisième logique que nous appellerons « participative ». Cette approche participative, si elle n'est pas totalement nouvelle pour le gestionnaire public dans son application strictement interne à une organisation publique (Bories-Azeau et Mahé de Boislandelle, 2009), procède d'une logique novatrice lorsqu'il s'agit de construire ou de mettre en œuvre avec les citoyens une démarche ou certaines pratiques au service de l'intérêt général et du bien commun. Le contexte ainsi posé n'est donc pas sans soulever certaines questions à l'endroit de l'implication des citoyens dans une démarche de marketing territorial : quelles sont les caractéristiques et les modalités propres aux projets participatifs des pratiques de marketing territorial d'une marque de territoire ? Bien plus, quels sont les enjeux dont sont révélateurs les actions de co-construction des pratiques de marketing territorial associant gestionnaires publics et citoyens-habitants ? L'objet de ce chapitre consiste, dans un premier temps, à rappeler et analyser le contexte et les enjeux de la démocratie participative pour, dans un second temps, exposer les caractéristiques inhérentes à la construction d'une

marque de territoire avec les citoyens, afin de préciser, dans un troisième temps, la diversité des types de responsabilités citoyennes identifiables en matière de démarches participatives.

## 1. Contexte et enjeux de la démocratie participative

### 1.1. Contexte d'émergence de la démocratie participative en France

En France, les démarches participatives, en tant qu'approches visant à mobiliser les citoyens dans la participation à la vie de leur ville, de leur département ou de leur région, ne peuvent se comprendre sans un rappel du contexte politique duquel elles prennent leur sens et leur signification. Autrement dit, aborder ce que recouvrent les démarches participatives ne saurait faire l'économie du contexte donnant valeur aux enjeux dont de telles démarches sont porteuses<sup>52</sup>. En effet, les projets participatifs doivent être ressaisis à l'aune de la crise du politique qui se traduit essentiellement par une crise de la représentation se matérialisant par une défiance et une désaffection des citoyens à l'endroit des systèmes de représentativité (Talpin, 2008) associée à une perte de légitimité de l'action publique (Blondiaux, 2008). Se voulant être un remède à l'érosion du lien entre citoyens et représentativité, la notion de démocratie participative n'est pas une notion récente si l'on tient compte du fait que la participation a toujours été associée à la notion de démocratie. Néanmoins, l'expression « démocratie participative » naît sous la plume de Kaufman (1960) - « *participatory democracy* » - dans le cadre de l'expérimentation de démarches participatives menées dans les années 60 au sein de certains quartiers américains ; ces démarches constituent un prolongement des travaux et expérimentations d'Alinsky (1989) sur le « *neighborhood government* » et le « *community organizing* » (Brager, Specht et Torczyner, 1987).

Ces démarches participatives s'inscrivent dans la volonté de certains groupes sociaux d'être pleinement partie prenante d'un système représentatif et politique jugé à la fois comme mé-

---

<sup>52</sup> « *Ce qui frappe dans l'évolution historique des recherches sur la participation, quel qu'en soit l'objet, c'est que l'on peut y observer la succession de deux phases, plus ou moins marquées : un moment normatif et un moment descriptif. Dans un premier temps, les phénomènes de participation font l'objet de discours antagonistes qui relèvent souvent plus de la projection que du constat. Les uns mettent en avant les effets positifs attendus de la mise en place de procédures participatives sur la démocratie, les autres leurs effets pervers. Entre idéalisation et stigmatisation, l'objet participatif reste à ce stade le plus souvent méconnu en lui-même. Il importe moins de l'explorer que de le caractériser en bien ou en mal. La présence ou l'absence de ces discours inflationnistes constitue d'ailleurs l'indicateur le plus sûr du degré de maturité atteint par un secteur de recherches. Ce n'est généralement que dans un second temps que sont venues les études de cas et les comparaisons fines, que se sont accomplis les gestes ordinaires de la recherche en sciences sociales, que les dispositifs participatifs ont été étudiés en situation et pour eux-mêmes. Ce moment descriptif a produit une accumulation de connaissances d'une extrême richesse, qu'il convient aujourd'hui d'assimiler et de comprendre. Nous sommes sans doute parvenus à un tournant, à l'orée d'une autre période dans laquelle un retour à la théorie s'impose sans doute, où un travail de conceptualisation de moyenne portée devient plus que jamais nécessaire, sans revenir aux errements des généralisations initiales* » (Blondiaux et Fourniau, 2011, pp. 14-15).

prisant et éloigné de la réalité des besoins sociaux réels de certaines catégories de citoyens ; en ce sens, les approches participatives initiées par certains mouvements sociaux, malgré l'hétérogénéité des intérêts citoyens exprimés et la diversité des raisons invoquées, signale univoquement la revendication d'une réelle implication plus importante dans la vie de la Cité, c'est-à-dire d'une place et d'un rôle réels du citoyen dans les délibérations et les décisions politiques. Dans ce contexte, un courant théorique sur la démocratie participative, s'inscrivant dans une filiation explicite avec Rousseau (1977), Tocqueville (2010) et Cole (1920) , se structure à partir des années 60 (Arnstein, 1969 ; Pateman, 1970 ; Macpherson, 1973 ; Barber, 1984) en deux axes distincts, mais réellement complémentaires :

- D'une part, en développant une critique des approches jugées théoriques de la démocratie qui ne tiennent pas compte de l'inégalité factuelle des droits entre citoyens - retrouvant ainsi la critique marxiste de la séparation des droits de l'homme et des droits du citoyen - induisant une liberté politique réelle inégale, c'est-à-dire des différences entre citoyens à possiblement participer à la vie politique (Macpherson, 1985) ;
- D'autre part, en exprimant l'injonction prescriptive selon laquelle il faudrait soutenir le développement de la démocratie participative à travers la possibilité donnée au citoyen de prendre part activement aux débats et aux décisions politiques, car une telle participation serait bénéfique aux citoyens (Pateman, 1970), puisque, par nature, porteuse d'une éducation politique qui serait, finalement, bénéfique à la société dans sa totalité.

Dans ce contexte, de nombreux dispositifs ont émergé en France depuis 20 ans dont il s'agit à présent de ressaisir à la fois les enjeux et les limites tout en en précisant la proximité avec la démocratie délibérative.

## **1.2. Enjeux et limites de la démocratie participative**

Ce faisant, la finalité de la démocratie participative rejoint celle de la démocratie délibérative (Bresson, 2014) voulue par Habermas (1997 ; 1999), en ce sens qu'elle vise théoriquement, tout comme cette dernière, à doter l'espace public de conditions permettant l'implication du plus grand nombre dans les processus délibératifs ayant pour but les actions et décisions publiques. Néanmoins, Habermas, dans une société qui est de fait plurielle par ses attentes et ses intérêts, interroge et critique le présupposé des tenants la démocratie participative selon lequel les groupes et les communautés civiles engagés dans des projets participatifs constitueraient des groupes homogènes en matière de valeurs éthiques et morales. A contrario, le raisonne-

ment d'Habermas conduit à penser que ces groupes et ces communautés ne reposent pas *a priori* nécessairement sur des principes éthiques et moraux univoques et homogènes. Bien plus, n'est-on pas en droit de s'interroger, dans une société plurielle, sur les principes moraux et éthiques sur lesquels repose la volonté des tentants de la démocratie participative d'accroître la responsabilité des citoyens dans la construction de l'espace public ?

En France, dans les années 70, la participation s'est principalement inscrite, mais non exclusivement, dans le cadre de la mise en œuvre, par les pouvoirs publics, de dispositifs participatifs locaux compris comme vecteurs d'actions collectives reposant sur une volonté affirmée d'une mobilisation citoyenne (Blondiaux et Sintomer, 2002 ; Bresson, 2014). Concrètement, les dispositifs participatifs mis en place depuis les années 70 visaient, selon Bacqué et al. (2005), trois objectifs distincts, mais corrélés par leurs effets :

- Moderniser et rendre plus efficace le management public en associant aux politiques publiques les compétences détenues par les citoyens ;
- Renforcer et transformer les liens sociaux entre les citoyens en en faisant les acteurs contribuant à façonner leur environnement de proximité ;
- Développer l'« école de la démocratie » (Bacqué, Rey et Sintomer, 2005, pp. 31) en changeant, par l'intégration dans des démarches participatives, la perception du sens civique chez les citoyens.

Néanmoins, les nombreux dispositifs participatifs<sup>53</sup> mis en œuvre, directement ou indirectement, par les pouvoirs publics, ont donné lieu à de nombreuses critiques (Donzelot et Epstein, 2006 ; Talpin, 2006 ; Sintomer et De Maillard, 2007 ; Pinson, 2009) lesquelles soulignent principalement l'inauthentique délégation et participation des citoyens à l'action publique que recouvrent certains dispositifs participatifs. Ces critiques<sup>54</sup> mettent en exergue une déviance originelle de la participation en ce sens que celle-ci serait *a priori* un instrument de communi-

---

<sup>53</sup> « La notion de dispositif a émergé progressivement comme une catégorie centrale de la recherche sur la participation. Les travaux n'ont pas simplement pris acte de l'usage croissant de cette notion dans le vocabulaire des acteurs, à la recherche des meilleures techniques, ils ont commencé à s'interroger très sérieusement, et dans une perspective largement foucauldienne, sur l'impact de ces assemblages d'instruments, de règles et d'acteurs sur les rapports de force. Si l'on définit le dispositif à la manière d'Agamben comme « tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants », le rôle qu'ils jouent dans les processus participatifs est évidemment déterminant » (Blondiaux et Fourniau, 2011, pp. 27-28)

<sup>54</sup> « Au total, le paradoxe de la participation comme action collective est qu'elle est à la fois, la référence centrale dans le domaine des politiques sociales et urbaines mais que pourtant, ce pivot n'est pas stable. Le concept est réinterprété en glissant soit vers l'action publique, dans un cadre d'instrumentalisation et de mise en œuvre des injonctions de la puissance publique ; soit vers la « mobilisation » des individus, en réponse à une attente exprimée par les pouvoirs publics et déléguée aux acteurs associatifs de faire partager l'aspiration démocratique à des individus ou des groupes qui s'en seraient éloignés » (Bresson, 2014).

cation au service des fins propres à certains acteurs politiques ; suivant ce raisonnement, certains dispositifs participatifs participaient, soit d'une « propagande » qui « est une forme de manipulation », soit d'un « marketing politique » compris comme « une méthodologie rationalisant qui met en œuvre des techniques de communication persuasive » (Dacheux, 1999, p. 3). Ce qui conduit Jouve au constat suivant :

*« Cependant, les travaux portant sur le décalage entre l'idéal participatif et la « dure réalité quotidienne », notamment dans le domaine de la politique de la ville, sont légions, pointant du doigt la maîtrise des procédures de participation par les élus, la cooptation et l'instrumentalisation des associations locales au sein de ces procédures, le flou des objectifs de la participation » (Jouve, 2007, p. 1).*

Face à ces limites - voire dérives selon les positions de certains chercheurs - des dispositifs participatifs mises en exergue, il convient d'analyser précisément les enjeux et les modalités de ces derniers dans leur application à l'action collective sur laquelle se fonde la construction d'une marque de territoire.

## **2. Construire une marque de territoire avec les citoyens : finalités et modalités pour le marketing territorial**

### **2.1. L'étude des démarches participatives au prisme des pratiques de marketing territorial**

Le marketing territorial peut se définir selon Chamard et al. (2013) comme « *une démarche qui vise à élaborer, sur la base de la connaissance de l'environnement (géographique, démographique, culturel, économique, social, politique), l'offre territoriale* », au sein de laquelle la finalité d'une marque de territoire « *pour les collectivités territoriales est réellement d'engager une action stratégique conduisant à la définition d'un positionnement pour leur territoire afin de développer leur capital marque* » (Ibid., pp. 28-30).

Si, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, l'intérêt du marketing territorial pour les parties prenantes n'est pas récent (Kotler et al., 1993 ; Hankinson, 2004), l'intérêt théorique pour la compréhension des liens entre les pratiques de marketing territorial et les parties prenantes participant à des projets de marque de territoire l'est (Lucarelli et Berg, 2011 ; Kavartzis, 2012 ; Klijn et al., 2012 ; Eshuis et Edwards, 2013 ). Il est d'ailleurs notable que ces recherches, de la même manière que les critiques touchant certaines démarches participatives, mettent en avant l'inauthentique ou l'insuffisante intégration des citoyens dans les démarches de marketing territorial au service de marques de territoire (Bennett et Savani, 2003 ; Ka-

varatzis, 2008; Braun et al., 2013) : les pratiques de marketing territorial participeraient d'une stratégie de marque descendante où, malgré leur participation à des dispositifs dits « participatifs », les citoyens ne possèderaient que peu de pouvoir sur les décisions et les actions touchant la marque de territoire pour laquelle ils sont mobilisés. Basée sur une enquête menée au Pays-Bas sous le nom « *National City Marketing Monitor* », l'étude quantitative menée par Eshuis J. et al. (2014) sur la participation citoyenne conforte ce constat d'une influence faible, du moins insuffisante, des citoyens au contenu du marketing territorial, et ce, au profit des élus politiques et des entreprises : « Selon les professionnels du marketing territorial, les conseillers municipaux et les entreprises ont davantage d'influence sur le marketing territorial que les citoyens » (Eshuis et al., 2014, p. 169).

Paradoxalement, de nombreuses recherches soulignent la nécessité pour un projet de marque de territoire de définir une gouvernance prenant soin d'intégrer les citoyens dans des dispositifs participatifs (Acharya et Rahman, 2016)<sup>55</sup> amenant ces derniers à co-construire la marque de territoire (Hankinson, 2004 ; Hatch et Schultz, 2010) : les citoyens devraient être alors sollicités en tant que consommateurs d'un territoire, mais aussi en tant que participants actifs du projet de marque du fait de leurs connaissances du territoire. Cependant, les recherches portant sur le rôle joué par les citoyens (Braun, Kavaratzis et Zenker, 2013) dans la construction d'une marque de territoire restent, d'une part, fondées principalement sur des études quantitatives (Eshuis et al., 2014) sans ancrage contextuel, et, d'autre part, ne s'attachent pas à apprécier le degré de pouvoir transféré aux citoyens dans le cadre de dispositifs participatifs intégrés à des démarches de marketing territorial.

## **2.2. De l'importance de la participation citoyenne pour la pérennisation d'une marque de territoire**

Par la démarche et les pratiques marketing associées qu'ils supposent, la mise en œuvre d'une marque de territoire et le projet qui la définit peuvent apparaître comme une illustration singulière de l'idéal-type - au sens wébérien du terme - propre à cette logique participative (analysée dans la partie précédente) que doit intégrer le manager public en charge de la gestion d'une marque de territoire. En effet, la notoriété et l'attachement des citoyens à une marque

---

<sup>55</sup> Suite à leur revue de littérature sur le place branding, Acharya et Rahman soulignent tout l'intérêt en tant qu'axe futur de recherches de la compréhension et de l'évaluation de la participation des habitants : *“Residents are important stakeholders in building the place brand. Most studies found in literature have focused more on the tourist context. Braun et al. (2013) stressed on the role of residents in place branding and supported the participation of citizens in governing processes as discussed in urban governing literature. Empirically tested models in the context of the role of residents in the place brand building process should be investigated in future research. Thus, we propose the following research question: RQ.5. What are the roles of residents in the place branding process ?”* (Acharya et Rahman, 2016, p. 21)

de territoire ne peuvent se faire sans l'appropriation par ces derniers des valeurs et du sens qu'incarne la marque. Autrement dit, l'identité de la marque de territoire doit permettre de faire coïncider et consonner les valeurs du territoire telles que les citoyens habitant ledit territoire se les représentent et les vivent pour que l'imaginaire collectif puisse y adhérer, ce sans quoi la marque ne sera au mieux que l'objet d'une communication institutionnel peu ou prou décorrelée d'un ancrage territorial authentique, donc inefficent. Ce que soulignent fort justement Eshuis et al. (2014) : « *Si l'on veut que le marketing territorial aille plus loin que la seule publicité au moyen de slogans et autres logos et intègre également l'élaboration des politiques et l'aménagement de l'endroit, alors le marketing territorial va devoir faire face aux valeurs et aux préférences contradictoires des citoyens. Des formes de délibération démocratique s'imposent pour ce faire, qui s'appuient sur une citoyenneté active et une participation démocratique, plutôt que sur la consommation de services publics (...). Le dialogue politique entre le gouvernement local et les résidents est essentiel à cet égard, et ce dialogue ne peut être remplacé par un marketing territorial dont les citoyens constituent l'unique groupe cible* » (Ibid., p. 170).

En ce sens, une marque de territoire ne saurait se réduire à la mise en œuvre d'un plan marketing et communication, mais nécessite bien plutôt un réel projet de territoire porteur d'une dynamique de construction continue assurant l'appropriation des valeurs et attentes sociétales passées, présentes et futures des habitants. Ce travail continu sur la concordance des valeurs et des attentes entre la marque d'un territoire et ses habitants requiert d'intégrer ceux-ci au projet de la marque au travers de dispositifs auxquels ils participent activement par la mise en œuvre d'évènements et de démarches au service de la marque. Visant à faire des citoyens des acteurs actifs tout au long du projet d'une marque de territoire, cette participation citoyenne est porteuse d'enjeux qui peuvent être analysés à deux niveaux. Ressaisie au niveau de la sphère de l'espace public, cette participation procède d'une démarche intégrant les citoyens dans le processus de construction des actions et des décisions relevant de la sphère du politique : par cette démarche participative aux décisions et actions politiques, le citoyen prend en charge une part de la responsabilité du politique dans la création de l'espace public. Ressaisie du point de vue du management public, la participation des citoyens à la construction d'une marque de territoire relève de l'innovation publique compte tenu du fait que l'intégration pleine et entière des habitants dans les pratiques de marketing de soutien à la marque conduit à des projets novateurs et non prévus initialement tant par les porteurs de la marque que par les citoyens : cette contingence inhérente à des projets est le gage d'une authentique participa-

tion des citoyens, c'est-à-dire non planifiée, soulignant un réel pouvoir de décision et d'action donné aux citoyens.

Deux éléments communs à ces deux niveaux d'analyse peuvent être identifiés : la pouvoir donné à l'habitant-citoyen au travers de démarches participatives et la capacité du gestionnaire public en charge d'un projet de marque de territoire à gérer l'innovation publique émergeant de la participation des citoyens. Ce changement du rapport du gestionnaire public aux citoyens repose sur des modalités managériales sur lesquelles les travaux de recherche passés et récents n'apportent encore que très peu d'éléments permettant de se faire une idée précise des spécificités qu'elles recouvrent (Mazeaud et Talpin, 2010).

Cependant, les critiques identifiées plus haut à l'endroit des dispositifs participatifs (Donzelot et Epstein, 2006 ; Sintomer et De Maillard, 2007 ; Talpin, 2006 ; Pinson, 2009) ne risquent-elles pas *a fortiori* de ressurgir à l'endroit de dispositifs initiés dans le cadre d'un projet de marque de territoire ? Comment, dès lors, dépasser cet état de fait et évaluer objectivement le degré « réel » de la participation des citoyens à des démarches participatives ? Autrement dit, ne faut-il pas revenir sur ce que recouvre le terme de participation en s'attachant à catégoriser distinctement les diverses intentions et objectifs sous-jacents aux projets participatifs, afin d'évaluer la nature et le degré de participation des citoyens à ces mêmes projets ?

### **2.3. Rôles des réseaux sociaux numériques dans la construction des communautés virtuelles de marques de territoire**

#### **2.3.1. Enjeux de la communication numérique des marques de territoire au sein des démarches de marketing territorial**

Suite à la décentralisation et au retour à une communication publique locale, la communication des collectivités territoriales a évolué pour se dé-institutionnaliser et exprimer une relation au territoire ouvert sur la réalité de la concurrence entre territoires (Bessières, 2009). C'est dans ce contexte où les usages du web 2.0 sont en plein essor que le développement des technologies de l'information a permis de repenser et de faire émerger de nouvelles modalités de la participation citoyenne en développant des espaces de conversations interpersonnelles en ligne (Auray, 2007). Concomitamment à cette nécessité de mobiliser les citoyens autour des marques de territoire, la communication territoriale a évolué en passant d'une communication uniquement « top-down » vers une communication plus « bottom-up » intégrant une volonté de proximité avec les citoyens inspirée des principes de la démocratie participative (Donzelot et Epstein, 2006 ; Bacqué et Sintomer, 2013).



L'enjeu pour les marques de territoire réside non seulement dans le fait d'être capable de diffuser de l'information adaptée aux spécificités des citoyens - approche classique d'information -, mais aussi de savoir identifier les nouvelles formes de mobilisations collectives qui émergent sur internet (Bimber, Flanagin et Stohl, 2005) afin d'utiliser ces dynamiques participatives dans le sens du projet de leur marque. Désormais, les collectivités cherchent à se doter de moyens pour converser avec les citoyens dans le but de contribuer à la valorisation de l'image de leur. La volonté de toucher un public de plus en plus vaste a incité les collectivités territoriales (Monnoyer-Smith, 2011) investir l'ensemble des moyens de communication au-delà de leurs sites Internet vers de nouveaux outils comme les réseaux sociaux numériques.

### **2.3.2. Rôle des réseaux sociaux numériques dans la constitution d'une communauté d'ambassadeurs de marques de territoire**

Avec des internautes toujours plus influents, les RSN<sup>56</sup> sont devenus des outils incontournables faisant partie, pour les marques de territoire, des éléments de modernité attendus par ces premiers. Mais derrière cet engouement, les réalités sont diverses et les dispositifs hétérogènes. Dans ce cadre, certaines pratiques issues du marketing digital de la sphère marchande, notamment celles inhérentes à la constitution de réseaux d'ambassadeurs de marques produits par le biais d'une présence sur les réseaux sociaux numériques, connaissent au sein de la sphère publique un véritable « effet de mode » (Abrahamson et Fairchild, 1999). En ce sens, l'usage des RSN dans le cadre de stratégies de marketing territorial s'est aujourd'hui banalisé (Barabel, Mayol et Meier, 2010) avec pour objectifs, d'une part, de constituer des communautés d'ambassadeurs en s'appuyant sur l'amplification de l'intégration des RSN liée à la démocratisation des supports numériques (mobile, tv, portable), et, d'autre part, d'accroître la couverture géographique des éventuels ambassadeurs. Aujourd'hui, ces espaces de communication peuvent permettre aux collectivités de réinventer la proximité avec l'habitant ou le citoyen animé par un sentiment d'appartenance plus ou moins prégnant. Ces démarches permet-

---

<sup>56</sup> Nos analyses des réseaux sociaux numériques reposent sur la définition qu'en donnent Boyd et Ellison :

*“We define social network sites as web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system. The nature and nomenclature of these connections may vary from site to site.*

*While we use the term ‘social network site’ to describe this phenomenon, the term ‘social networking sites’ also appears in public discourse, and the two terms are often used interchangeably. We chose not to employ the term ‘networking’ for two reasons: emphasis and scope. ‘Networking’ emphasizes relationship initiation, often between strangers. While networking is possible on these sites, it is not the primary practice on many of them, nor is it what differentiates them from other forms of computer-mediated communication (CMC)” (Boyd et Ellison, 2007, p. 221).*

tent aux collectivités, propriétaires de ces marques publiques d'initier une « participation citoyenne » (Doutrelot, Mabi et Moreau, 2012).

Néanmoins, appliquée à la sphère des marques de territoire, une stratégie de massification par les RSN reste insuffisante s'agissant de construire une communauté d'ambassadeurs d'une marque de territoire. En effet, être un ambassadeur ne peut se réduire à « aimer » la page *Facebook* d'une marque territoire : la quantité de « Like », de « Partage » ou de commentaires sur une page *Facebook* ne permet pas d'évaluer qualitativement une communauté virtuelle d'ambassadeurs. De plus, comme pour les marques commerciales, constituer une communauté d'ambassadeurs requiert en amont d'avoir identifié et de savoir mobiliser les influenceurs et les e-influenceurs locaux, lesquels constituent des leaders d'opinion (Verrette, 2002 ; Verrette et Flores, 2004) qui entretiennent, pour différentes raisons (économique, idéologique, politique, etc.), un lien fort avec leur territoire au service de la notoriété de la marque. Si l'intégration et la mobilisation des e-influenceurs au sein des communautés virtuelles de marque de territoire est nécessaire, elles restent insuffisantes pour pérenniser l'adhésion active du plus grand nombre à une communauté virtuelle d'une marque de territoire. Se pose alors la question de ce que recouvrent les communautés virtuelles de marque sur les RSN, et, au premier chef, leur sens et leur signification.

### **2.3.3. Fondements des communautés virtuelles de marques**

Tout d'abord, il convient de préciser que le concept de communauté trouve ses fondements dans les écrits de Tönnies (Tönnies, 1887) lequel conçoit le concept pour le différencier de celui de « société ». En effet, à la différence de Durkheim (Durkheim, 1893) fondant son modèle des sociétés modernes sur une solidarité organique, Tönnies oppose l'intégration à une communauté humaine basée sur un sentiment d'appartenance et une culture partagée entre les individus. En ce sens, les liens entre les membres d'une communauté sont fonction de la localisation géographique de ces derniers ainsi que des valeurs et de l'histoire qu'ils partagent. Reposant sur ces fondements, la notion de « communauté d'intérêts » s'en déduit comme étant cette participation à un sentiment d'appartenance commun fondé sur des mœurs, des coutumes, des goûts ou encore des pratiques constitutives de ce sentiment d'appartenance.

A l'ère du numérique, les marques de la sphère marchande ont rapidement compris l'intérêt à constituer une identité numérique qui soit vectrice des valeurs qu'elles souhaitent incarner vis-à-vis de leurs clients. Cependant, l'identité numérique d'une marque ne suffit pas à pérenniser et à faire fructifier le capital marque de celle-ci : il est nécessaire de faire participer les

consommateurs à l'identité numérique de la marque - son histoire et ses valeurs - par la mise en œuvre de communautés virtuelles de marque. Faisant de tout citoyen un potentiel acteur participatif au sein d'un réseau social, les RSN constituent dès lors des espaces virtuels devenus de réels espaces sociaux au sein desquels des communautés virtuelles (Pelissier, 2011) se construisent en se définissant par le partage d'intérêts communs (Beuscart, 2002).

Dans la sphère marchande, les communautés virtuelles de marques ont ainsi pour ambition de créer une relation dialogique entre les marques et leurs consommateurs à travers des échanges d'informations et d'interactions visant essentiellement à renforcer la fidélité à la marque tout en faisant de chaque membre un potentiel ambassadeur de la marque (Jang et al., 2008 ; Helme-Guizon et Magnoni, 2013). Il est notable que les communautés virtuelles de marque (Fournier et Lee, 2009) engendrent, à travers les échanges entre leurs membres, une densité relationnelle entre individus qui contribue à leur stabilité dans le temps. En ce sens, les *Fan Pages* des marques présentes sur les RSN peuvent être dites des communautés virtuelles de marques dès lors qu'elles constituent de réels groupes sociaux « où les interactions entre membres » sont « essentielles » (Akrouf et Cathalo, 2015).

Si la notion de communauté virtuelle de marque est une terminologie importée de la sphère marchande qui recouvre des spécificités transposables à la sphère publique, une distinction existe entre la finalité d'une communauté virtuelle d'une marque commerciale et celle d'une marque de territoire. En effet, à la différence d'une communauté virtuelle d'une marque commerciale dont la finalité est de valoriser une marque et ses produits ou services, la finalité d'une communauté virtuelle d'une marque de territoire est double : valoriser un territoire, ses espaces et les projets qui y sont associés, mais aussi développer et asseoir un sentiment d'appartenance et une identité autour d'une culture et des valeurs incarnées par ce même territoire. Cette participation sur les RSN participe d'une diversité de démarches participatives qui ne recouvrent pas le même rapport engagement et le même degré d'engagement des citoyens.

### **3. Les démarches participatives : pluralité des degrés d'engagement et de responsabilité**

#### **3.1. Enjeux et limites de la démocratie participative**

Cette errance polysémique<sup>57</sup> du terme « participation » (et les déceptions qu'elle peut engendrer) ne peuvent être dépassées que par le biais d'un instrument de mesure permettant d'évaluer les types de participation. De même, la diversité des dispositifs participatifs rend délicate l'appréhension pleine et entière de ce qui se joue en matière d'engagement et de responsabilité citoyenne :

*« Si l'on est bien en présence d'un nouvel impératif participatif ou délibératif (...) auquel souscrivent et que contribuent à construire les élus, sa mise en place renvoie à des logiques variées, qui dépassent l'action des seuls élus, ou de certains d'entre eux, et que l'on ne peut ici exposer dans le détail. L'analyse des processus d'institutionnalisation des différentes composantes de l'arsenal participatif montre en effet que la mise en place de ces différentes techniques résulte en réalité de processus divers assez hétérogènes. La démocratie participative à la française ressemble ainsi à un patchwork dont les différentes pièces résultent de séries causales partiellement indépendantes »* (Blatrix, 2009, p 98).

C'est à partir de ce constat que Donzelot et Epstein en viennent à rappeler l'existence d'un tel instrument :


*« Qu'en est-il en pratique de cette participation proclamée comme nécessaire à l'accomplissement de l'action publique ? Pour s'en faire une idée, il convient d'observer les modalités de sa mise en œuvre dans une multiplicité de territoires d'action et pour cela de disposer d'un instrument d'appréciation. Comment juger ce qui est tangible, fictif, effectif ou non dans les pratiques rangées sous cette appellation bien vague de « participation » ? Il existe en fait un instrument faisant consensus en la matière dans la plupart des pays, sauf en France, où elle est curieusement méconnue et d'ailleurs non traduite : c'est l'échelle élaborée par Sherry Arnstein en 1969 »* (2006, p. 6).

Au regard de la littérature, force est de constater que d'autres échelles d'évaluation de la participation (tableau 11) ont été conçues à la suite de celle d'Arnstein (Rowe et Frewer, 2004, 2005 ; Schlossberg et Shuford, 2005 ; Fung, 2006 ; Beuret, 2011 ; Viel et al., 2012 ; Amelot, 2013). Néanmoins, cette dernière est la seule à prendre le parti de vouloir apprécier le pouvoir transféré aux citoyens par les acteurs publics dans le cadre de démarches participatives initiées par les pouvoirs publics<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> Blondiaux explique cette polysémie par la popularité de la notion de « démocratie participative », laquelle se fonde sur une « plasticité sémantique » (2008, p. 25) qui en ferait une sorte de « conglomérat conceptuel » (2008, p. 38). Joue explique cette polysémie par le fait que la notion de « participation » « renvoie à des réalités très différentes, à une gradation dans le niveau de prise en compte des citoyens ordinaires et dans leur intégration dans le processus décisionnel » (Jouve, 2007, p. 1).

<sup>58</sup> L'échelle de la participation citoyenne d'Arnstein a été reprise, sous couvert d'une simplification, par l'OCDE dans son rapport *Des citoyens partenaires* paru en 2002.

Arnstein (1969)	Wiedemann and Femers (1993)	Dorcey et al. (1994)	Conner (1988)	
Degrees of Citizen Power ■ Citizen control ■ Delegated power ■ Partnership  Degrees of Tokenism ■ Placation ■ Consultation ■ Informing  Nonparticipation ■ Therapy ■ Manipulation	■ Public participation in final decision ■ Public participation in assessing risks and recommending solutions ■ Public participation in defining interests and actors and determining agenda ■ Public right to object ■ Informing the public ■ Public right to know	■ Ongoing involvement ■ Seek consensus ■ Task ideas, seek advice ■ Consult on reactions ■ Define issues ■ Gather information, perspectives ■ Educate ■ Inform	Leaders ■ Resolution/ prevention ■ Litigation ■ Mediation ■ Joint planning  General Public ■ Consultation ■ Information feedback ■ Education	Increasing Public Involvement or Citizen Control 

**Tableau 12 : Echelles de la participation du public - source : Schlossberg et Shuford (2005)**

Author	Orientation	Spectrum
Arnstein	Power Orientation	Manipulation → Citizen control
Wiedemann and Femer	Administrative Orientation	Education → Joint decision making
Conner	Conflict Resolution	Education → Prevention
Dorcey et al.	Planning Process	Inform → Ongoing involvement

**Tableau 13 : Comparaison des objectifs de participation du public - source : Schlossberg et Shuford (2005)**

L'objectif de notre recherche étant d'identifier, de comprendre et d'estimer, selon une approche pluridimensionnelle, les modalités de la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial, il convient donc de s'intéresser aux différentes formes de délégation de pouvoir inhérents aux dispositifs mis en place dans le cadre d'une démarche de marketing territorial. Afin d'identifier et d'apprécier le pouvoir donné aux citoyens dans les dispositifs participatifs d'une marque de territoire, l'échelle de la participation citoyenne d'Arnstein (qui sera utilisée durant l'étude 3 pour évaluer le degré de délégation de pouvoir) doit donc être explicitée. Le choix de l'échelle d'Arnstein<sup>59</sup> se justifie par le fait qu'elle soit la seule échelle à être orientée vers une catégorisation des types de pouvoir octroyés aux citoyens.

<sup>59</sup> « L'étonnante postérité de cet article de quelques pages, paru dans une revue pour le moins spécialisée et dont l'auteure n'a ensuite plus jamais fait parler d'elle dans ce domaine, peut surprendre. Elle ne s'explique que si l'on rappelle que cet essai inaugure un geste de recherche qui ne cessera de se répéter dans la littérature ultérieure au point d'en devenir un réflexe : tenter d'évaluer l'impact réel des dispositifs de participation à la décision, en proposant de les classer sur une échelle en fonction de leur degré plus ou moins fort d'effectivité et de conformité à un idéal de participation véritable des citoyens, posé une fois pour toutes comme désirable. Ce projet hybride, descriptif et normatif tout à la fois, pourra par la suite faire l'objet de raffinements. Il sous-tend cependant, comme on le verra, la plupart des travaux ultérieurs, par-delà leur diversité d'objets et de préoccupations » (Blondiaux et Fourniau, 2011, pp. 11-12)

### 3.2. Explicitation et analyse de l'échelle de la participation citoyenne de Sherry Arnstein

L'échelle d'Arnstein propose une échelle structurée en une hiérarchie de 3 niveaux de pratiques de participation citoyenne s'articulant en 8 degrés possibles de délégation de pouvoir. Les deux premiers degrés de l'échelle, « Manipulation » et « Thérapie » constituent le niveau de « Non-participation » selon Arnstein. Dans les faits, ces deux degrés procèdent d'une volonté des acteurs publics, au travers de dispositifs planifiés, d'éduquer et de guérir des citoyens y participant<sup>60</sup> 3 considérant ces derniers comme étant à l'origine de problèmes sur un territoire donné. L'objectif est alors d'influencer les citoyens dans le sens des intérêts prédéterminés des pouvoirs publics ; ne visant pas une vraie participation des citoyens, ce premier niveau relève de la propagande et du marketing politique au travers de dispositifs qui ne délèguent aucun pouvoir aux citoyens.

Le deuxième niveau est articulé en trois degrés. Le premier degré est l'information où il s'agit principalement d'inscrire les citoyens dans des dispositifs leur permettant d'être informés, mais sans que la possibilité leur soit offerte de s'exprimer en retour sur les informations diffusées : si ce degré est nécessaire pour initier une approche participative, il n'est en rien suffisant pour parler authentiquement de participation. S'agissant du deuxième degré, il correspond à la consultation, mode participatif qui, comme le degré précédent, permet aux citoyens d'être informés, mais aussi, à la différence du degré précédent, d'être entendus. Néanmoins, rien n'assure que les attentes et propositions formulées par les participants seront prises en compte par les pouvoirs publics<sup>61</sup>. Enfin, le troisième degré correspond à ce qu'Arnstein nomme la réassurance, processus de consultation amélioré où, si les citoyens ont délibérément l'occasion d'exprimer des suggestions et d'émettre leurs avis, seuls ceux qui ont le pouvoir peuvent juger de la validité et de la légitimité des propositions formulées. Ces trois degrés constituent ce qu'Arnstein nomme la « Coopération symbolique (Tokenism) ». Si la participation en reste à ces trois degrés, elle « reste avortée, sans consistance, et par conséquent, elle n'assure pas le changement du statu quo » (1969, p. 217)<sup>62</sup>.

Enfin, le dernier niveau, structuré également en trois degrés, constitue à proprement parler le niveau où s'initie authentiquement la participation. Le premier degré, « Partenariat », consti-

---

<sup>60</sup> « *Their real objective is not to enable people to participate in planning or conducting programs, but to enable powerholders to "educate" or "cure" the participants* » (Arnstein, 1969, p. 217).

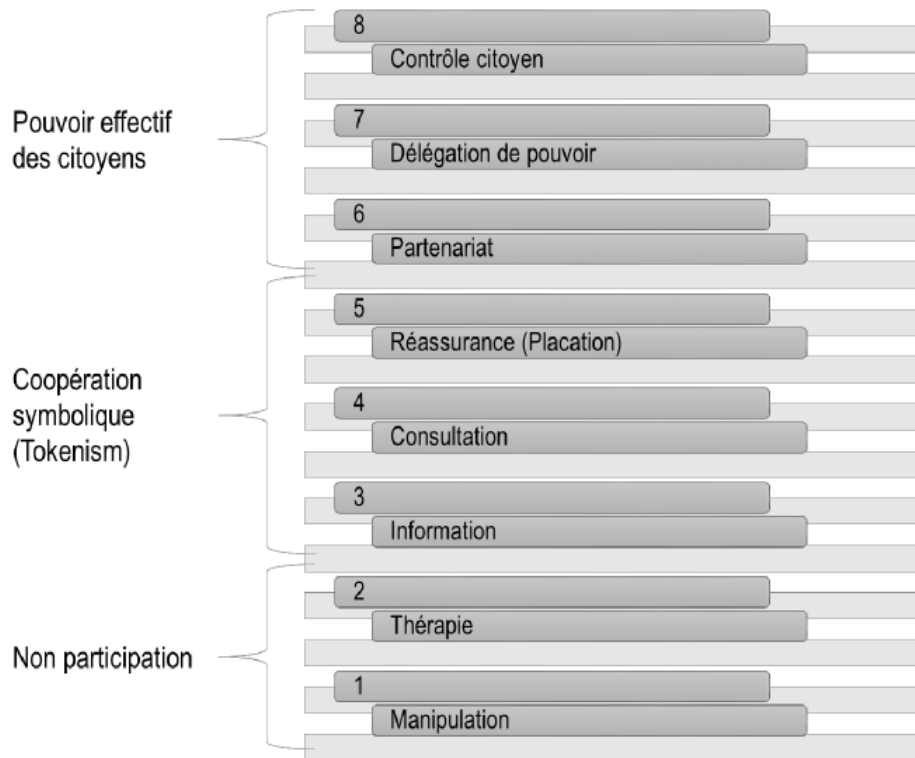
<sup>61</sup> « *But under these conditions they lack the power to insure that their views will be heeded by the powerful* » (Ibid.).

<sup>62</sup> « *When participation is restricted to these levels, there is no follow-through, no "muscle", hence no assurance of changing the status quo* » (Ibid.).

tue un niveau de participation où les citoyens peuvent négocier et dialoguer avec les différents acteurs détenteurs du pouvoir dans le cadre de projets participatifs ou de comités : « A ce niveau de l'échelle, le pouvoir est en fait redistribué via une négociation entre les citoyens et les détenteurs du pouvoir. Ils acceptent de partager les responsabilités de l'élaboration du projet et de la prise de décision à travers des structures comme des conseils politiques conjoints, des comités de planification et des mécanismes permettant de sortir des impasses » (Arnstein, p. 221). Le deuxième degré consiste en la « délégation de pouvoir » qui diffère de la forme participative précédente en ce qu'elle repose sur une autorité plus importante des citoyens sur les décisions du fait d'une position majoritaire de ceux-ci dans les dispositifs concernés associée ou non à un pouvoir de veto qui leur est conféré : « *Il existe un autre modèle de délégation du pouvoir : des groupes distincts et parallèles composés à la fois de citoyens et de détenteurs du pouvoir, qui accordent un pouvoir de veto aux citoyens si les divergences d'opinion ne peuvent être résolues par la négociation* » (Arnstein, p. 222).

Le troisième et dernier degré, le « contrôle citoyen », constitue le plus haut degré de la participation en ce sens que les citoyens possèdent tout pouvoir sur la conception, la réalisation et le pilotage de dispositifs et de programmes participatifs avec un accès direct aux sources de financement de ces derniers. Néanmoins, Arnstein relativise l'existence d'un contrôle citoyen qui soit total : « *Bien que personne dans le pays ne bénéficie d'un contrôle total, il est très important de ne pas confondre les mots et ce que l'on entend derrière eux. Les gens demandent simplement un certain degré de pouvoir (ou de contrôle) qui garantisse aux participants ou aux habitants la possibilité de piloter un programme ou une institution, d'avoir la charge totale d'une politique et des aspects de management, et d'être capable de négocier les conditions sous lesquelles les personnes contestataires pourraient apporter des modifications* » (Arnstein, p. 223).

Ce troisième niveau constitue à ce qu'Arnstein nomme le « Pouvoir effectif des citoyens » où chacun des trois degrés correspond à une part croissante du pouvoir décisionnel du citoyen dans les dispositifs participatifs.



**Figure 17 : Echelle de la participation citoyenne - source : Arnstein (1969)**

Afin d'apprécier les différents degrés de transfert de pouvoir auprès des citoyens au sein des dispositifs de marketing territorial d'une marque de territoire, l'échelle de la participation citoyenne d'Arnstein constituera donc la grille d'analyse qui sera mobilisée lors de l'étude des dispositifs participatifs intégrés à la démarche de marketing territorial de la marque ANM (étude 3).



### **Synthèse du chapitre 3**

L'objectif de ce chapitre visait à rendre compte des enjeux de la participation citoyenne pour la pérennisation d'une marque de territoire. En ce sens, le contexte et le cadre théorique de la démocratie participative telle qu'elle a émergé en France ont été présentés afin d'en analyser les enjeux et les limites. Puis, dans un second temps, la nécessité de la participation citoyenne dans le cadre des projets de marques de territoire a été analysée en s'attardant spécifiquement sur la fonction des réseaux sociaux numériques dans le cadre de la constitution de communautés virtuelles de marques de territoire. Enfin, dans un dernier temps, les différents types de démarches participatives appréhendables dans la littérature ont été exposées en précisant les modalités d'engagement et de responsabilité véhiculées par chaque type, ce qui nous a conduit à présenter précisément l'échelle de la participation citoyenne développées par Sherry Arnstein (1969) pour autant qu'elle soit l'unique échelle pensée spécifiquement pour identifier les différents types de pouvoir confiés et transférés aux citoyens dans le cadre de dispositifs participatifs (Donzelot et Epstein, 2006).



## **SYNTHESE DE LA PARTIE 1**

---

L'objectif de cette première partie était d'exposer le cadre d'analyse théorique de la participation des parties prenantes à une marque de territoire considérée comme objet de recherche du présent travail. Pour ce faire, la démarche suivie se structure en trois temps que constituent les trois chapitres de la présente partie.

Par le biais d'une revue de la littérature problématisée, le premier temps de la première partie a consisté à expliciter ce que recouvre le marketing territorial en cheminant progressivement vers la question de l'appropriation d'une marque de territoire par les acteurs dudit territoire et les tensions associées en termes d'identité territoriale et de sentiment d'appartenance. Dans un second temps, le cadre conceptuel de la théorie des parties prenantes a été présenté à travers une analyse de la littérature visant à progressivement identifier les enjeux en matière de participation délibérative dont l'approche est fondamentalement porteuse. Enfin, dans un troisième temps, il s'est agi de comprendre plus avant, en s'appuyant sur le cadre théorique de la démocratie participative, comment et pourquoi la participation citoyenne, et, plus généralement, la participation des tous les acteurs d'un territoire, revêt une importance cruciale lorsqu'il s'agit de pérenniser une marque de territoire.

A partir d'une analyse de la littérature problématisée, l'apport de cette démarche en trois temps est d'avoir permis une compréhension progressive des enjeux et des tensions dont est porteuse la question de la participation des parties prenantes à une marque de territoire.



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

**Problématique :** Quels sont les déterminants de la participation des parties prenantes aux pratiques de marketing territorial d'une marque de territoire partagée ?

### PARTIE 1

#### **Participation des parties prenantes et marketing territorial : une problématisation de la littérature**

**Chapitre 1.** Le marketing territorial en question

**Chapitre 2.** La théorie des parties prenantes comme vecteur d'une participation délibérative

**Chapitre 3.** Pérenniser une marque de territoire : les enjeux de la participation citoyenne

### PARTIE 2

#### **Terrain de recherche et méthodologie de la recherche**

**Chapitre 4.** Présentation du terrain de recherche

**Chapitre 5.** Méthodologie de la recherche

### PARTIE 3

#### **Résultats et perspectives de recherche**

**Chapitre 6.** De l'identification des motivations des parties prenantes à la participation citoyenne

**Chapitre 7.** De l'analyse de contenu thématique à l'étude empirique des déterminants de la participation des parties prenantes

**Chapitre 8.** Discussion des résultats : apports, limites, implications managériales et perspectives de recherche

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Synthèse de la recherche et perspectives de la marque ANM



# PARTIE 2. TERRAIN DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

---

« On peut dire qu'à cet égard la pratique interdisciplinaire s'inscrit dans une perspective dialectique dont le trait le plus significatif consiste à relativiser et les identités et les différences. Travaillant à l'intersection ou l'interface de plusieurs savoirs, l'interdisciplinarité fait l'expérience de l'intercommunication entre les personnes ; pratiquant le va-et-vient systématique d'une rive à l'autre du savoir, elle donne consistance à "l'entre-deux" par où transite la connaissance et fait apercevoir la fécondité du "milieu" où s'affrontent, se croisent et parfois convergent les prétentions en présence. Se dessine ainsi, en creux, la figure du "tiers" - le "tiers-instruit au manteau d'Arlequin" dont parle Michel Serres (1991) - qui assure la circulation du savoir : "pas d'apprentissage", écrit M. Serres, "sans exposition, souvent dangereuse, à l'autre" » (Ost, 1997, p. 7).

## Introduction à la partie 2

A travers une analyse de la littérature, la partie 1 de notre recherche doctorale s'est attelée à problématiser la question de la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial. La revue de littérature réalisée a permis de tirer deux enseignements principaux pour notre recherche : d'une part, la participation des parties prenantes engagées dans le développement d'une marque de territoire et les dispositifs marketing déployés à cet effet constitue un des enjeux cardinaux d'une démarche de marketing territorial promouvant une marque de territoire ; d'autre part, si l'importance de la participation des parties prenantes est mise en exergue, la littérature reste laconique sur les facteurs qui en conditionnent la réalité dans les faits. Autrement dit, aussi paradoxal que cela puisse paraître, les recherches antérieures soulignent l'importance d'une compréhension approfondie de la participation des parties prenantes aux démarches de marketing territorial, mais aucune ne propose une compréhension des facteurs influençant cette participation, c'est-à-dire une identification et une vérification des déterminants de cette participation basées sur une contextualisation approfondie des réalités empiriques des pratiques de marketing territorial d'une marque de territoire.

Afin de répondre à notre question de recherche, la première section de la partie 2 de notre recherche doctorale a pour but de présenter les spécificités du terrain de recherche sur lequel se fonde l'ensemble des études que nous avons menées en tant que chargée de mission marke-

ting dans le cadre d'une CIFRE. La seconde section de la partie 2 s'attache, dans un premier temps, à justifier la cohérence de la démarche méthodologique mise en œuvre pour étudier notre objet de recherche, puis, dans un second temps, à exposer le plus rigoureusement possible les caractéristiques des protocoles de recherche mobilisés pour étudier à la fois les différentes dimensions contextuelles de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM et ses déterminants.



## **PARTIE 2**

### **Terrain de recherche et méthodologie de la recherche**

#### **Chapitre 4. Présentation du terrain de recherche**

#### **Chapitre 5. Méthodologie de la recherche**



## CHAPITRE 4. PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE

---

### Introduction au chapitre 4

La précédente partie a présenté une revue de littérature problématisée selon la question de recherche définie dans l'introduction du présent travail. À travers le chapitre 4, il s'agit à présent d'exposer les spécificités constitutives du terrain d'étude de notre recherche. Pour ce faire, dans une première section, l'association Auvergne Nouveau Monde (ANM) ayant en charge la conception, la mise en œuvre et la vie courante de la démarche de marketing territorial associée à la marque ANM est présentée. Puis, dans une seconde section, la présentation des caractéristiques sur lesquelles repose la marque ANM ainsi que la stratégie de marque définie et mise en œuvre par l'association ANM sont exposées.

### 1. Présentation de l'association Auvergne Nouveau Monde (ANM)

#### 1.1. Historique de la création de l'association ANM

La région Auvergne compte parmi ces territoires français méconnus ou mal connus qui conservent une image archaïque, vieillissante et véhiculent de nombreux *a priori*. Ce déficit d'image dont souffre le territoire auvergnat est assez largement partagé par le grand public français, comme l'a montré l'enquête IPSOS réalisée par l'association Auvergne Nouveau Monde en 2012<sup>63</sup>. De ce fait, l'Auvergne, onzième région française en termes d'attractivité, cherche à accroître celle-ci en améliorant sa visibilité au-delà des frontières nationales au moyen d'une marque région. Dans ce but, la marque « Auvergne Nouveau Monde » a été créée en avril 2011 à l'initiative du conseil régional d'Auvergne et de ses quatre agences de développement territoriales rejoints par de grandes entreprises régionales, des PME, des festivals, des lieux culturels, des associations, des universités, etc., pour atteindre en 2015 près de 700 adhérents de l'association ANM (chargée du développement de la marque ANM). Portée par une association éponyme<sup>64</sup>, la marque ANM repose initialement sur une volonté politique d'instaurer une démarche de marque de territoire à la fois « partagée » avec l'ensemble des parties prenantes acteurs de la région Au-

---

<sup>63</sup> L'étude IPSOS en question réalisée en 2012 sur un échantillon de 1500 personnes habitant en France hors Auvergne met en évidence un décalage entre l'image que les non auvergnats ont de l'Auvergne et la réalité de la région Auvergne en tant que telle.

<sup>64</sup> Déposée à l'INPI, la marque ANM est la propriété du Comité Régional du Développement Touristique d'Auvergne (CRDTA), initiateur du projet.

vergne - habitants, collectivités, institutionnels, entreprises, universités, etc. - et fondée sur une approche collaborative de la marque (Rainisto, 2003 ; Kau, 2006) :

*« L'idée est de rassembler tous les acteurs concernés par l'attractivité de l'Auvergne pour animer une réflexion concertée sur la stratégie de renforcement de l'attractivité de l'Auvergne. Unis sous la marque territoriale partagée Auvergne Nouveau Monde - pour une prise de parole « Auvergne » plus cohérente, lisible et visible - les acteurs d'Auvergne sont appelés à se mobiliser pour mener ensemble des actions collectives »<sup>65</sup>.*

Comme le soulignent Chanut et Rochette (Chanut et Rochette, 2012, pp. 503-506), la marque Auvergne Nouveau Monde (ANM) a suivi un processus d'émergence et de conception à la fois discontinu et hétérogène éloigné du processus normalisé d'une marque commerciale qui suit un processus aux étapes clairement identifiables (impulsion, diagnostic, positionnement, ciblage) : discontinu, car le lancement de la marque ne s'est pas fait de manière linéaire comme pour une marque commerciale, mais selon une imbrication non décidée à la fois des contraintes de la temporalité propre au politique et de celles inhérentes à la temporalité de la conception du projet d'une marque ; hétérogène, car la conception du projet de marque de territoire ANM a consisté en une démarche faisant appel à différentes sources d'expertises ou de retour d'expérience selon un processus fait de boucles itératives.

---

<sup>65</sup> <http://www.auvergne-nouveau-monde.fr/qui-sommes-nous>

<b>Fin 2008</b>	Lancement d'étude sur l'identité de l'Auvergne réalisée par le CRDTA (Portrait identitaire)		
<b>2009</b>	Présentation des résultats de l'étude sur l'identité de l'Auvergne au conseil régional => Fort intérêt porté par le président de la région à cette étude	Observations des pratiques de territoires (Valais, Bretagne, ... + rencontres avec les porteurs de la marque Valais – Suisse)	Rencontres avec les acteurs économiques : entreprises, institutions, administrations, ...
<b>2010</b>	Elections régionales : projet mis en « sommeil » Septembre : projet de marque réactivé		
<b>2011</b>	Lancement de la marque Avril : création de l'association ANM Juin : Présentation officielle aux acteurs Octobre : Lancement officiel (acteurs et presse)		
<b>2012</b>	Mise en œuvre d'actions « marqueurs » Accroissement du nombre d'adhérents de l'association Février : Lancement du magazine « Nouveau Monde » (cibles internes) Déc 2012 : Actions de communications sur cibles externes		
<b>2013 / 2014</b>	Création de la communauté des Pionniers du Nouveau Monde (implication citoyenne) + recrutement de leaders d'opinion (R. Lavillenie, B. James,...) Réalisation d'un plan marketing ambitieux sur cibles internes et externes (1,2 millions d'€ - avec financement : conseil régional + Fonds européens FEDER + Adhésions membres) Réalisation de la 1 <sup>ère</sup> campagne de communication collective		Animation d'une démarche collective et recherche de financements « Public-Privé » pour accroître le budget
<b>2015</b>	Etude sur l'attractivité de l'Auvergne en amont de la réforme territoriale Intensification de la communication digitale et des moyens mis pour animer et développer la communauté des pionniers, communauté de la marque		
<b>2016</b>	Fusion des régions Auvergne et Rhône-Alpes au 1 <sup>er</sup> janvier 2016 Elections régionales : marque maintenue avec un minimum de budget – réflexion des membres d'ANM sur le repositionnement		
<b>1<sup>er</sup> juillet 2017</b>	↓ Annonce par Laurent Wauquiez du basculement de la Marque ANM sous Marque Auvergne. Poursuite des adhésions des acteurs régionaux : Michelin, ASM, ... (+800 adhérents)		

**Figure 18 : Les étapes de la création de la marque ANM - source : d'après Chanut et Rochette (2012)**

## 1.2. Organisation et fonctionnement de l'association ANM

L'association ANM est dépositaire de la marque ANM et se compose d'un directeur délégué chargé du développement de l'association et de deux chargées de mission travaillant à l'animation et à la mise en œuvre des actions marketing de la marque. Cette équipe propose et met en œuvre les actions définies par le bureau de l'association une fois qu'elles ont été validées par le conseil d'administration de celle-ci.

La gouvernance de l'association est composée d'un bureau et d'un conseil d'administration (membres élus pour une durée de 3 ans). Le bureau est composé de 15 membres<sup>66</sup> :

- Un président ;

<sup>66</sup> Les caractéristiques de la gouvernance de l'association ANM présentées sont celles en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

- Un trésorier ;
- Un secrétaire ;
- 12 personnalités issues d'institutions auvergnates.

<b>Bureau</b>	
	<b>Président</b> Philippe LAURENT / Cluster Nutravita
	<b>Trésorière</b> Claudine FONTAINE / Crédit Mutuel massif Central
	<b>Secrétaire</b> Sigolène MORICHAU BEAUCHANT / Brum'
	Hamid BERKANI / ARDE
	Philippe DULBECCO / Université d'Auvergne
	Pierre-Jean FERRER / France Bleu pays d'Auvergne
	Catherine HENRY-MARTIN / LE TRANSFO
	Jean-Pierre LADVIE / Woodway
	Catherine MORGAN PROUX / Université Blaise Pascal
	Nicolas NUGER / Club CCOM
	Franck RAYNAUD / Cluster Auvergne TIC
	Vincent SALESSE / Organicom
	Alain TARDIEUX / FSU Auvergne
	Jean-Jacques VERMEERSCH / Couderc
	Claude VINCENT / RH Partner

**Figure 19 : Composition du bureau de l'association ANM - source : association ANM**

Le conseil d'administration de l'association ANM est composé de 4 collèges :

- Un collège 1 constitué des membres de droits ;
- Un collège 2 constitué d'entreprises ;
- Un collège 3 constitué d'associations ;
- Un collège 4 constitué de collectivités et d'autres institutions auvergnates (universités, comités d'expansion...).

<b>Conseil d'Administration</b>	
<b>Collège 1</b> René SOUCHON, Lionel ROUCAN, Evelyne VALENTIN VISSAC et Jean-Antoine MOINS / Conseil régional d'Auvergne Jean Michel GUERRE / Agence régional de développement des Territoires Hamid BERKANI / Agence régional de développement Economique Catherine HENRY MARTIN / LE TRANSFO André CHAPAVEIRE / CROTA Isabelle LAVEST / Ecole de la 2 <sup>ème</sup> chance	Philippe de FRANCESCO / Bravo l'Auvergne Philippe LAURENT / Cluster NUTRAVITA AUVERGNE Emmanuel PENICAUD / Route Historique des Châteaux d'Auvergne Raymond AMBLARD / Agence Musique des Territoires d'Auvergne Alain ESCHALIER / Cluster Analgesia Partnership Patrick ESCURE / Fermes Evenements Nicolas NUGER / C.Com
<b>Collège 2</b> Laurence COSTA / Ecolodge Lac du Pecher Aubert et Duval Claudine FONTAINE / Crédit Mutuel Massif Central Jean-Jacques VERMEERSCH / Distillerie Louis Couderc / Business Angel 15 Hervé POHER / EDF - Délégation Régionale Auvergne René FEDESPINA / GDF SUEZ Michel HABOUZIT / La Montagne Sigolène MORICHAU BEAUCHANT / MB AROMES Vincent SALESSE / ORGANICOM Claude VINCENT / RH partners Alexandre GUILLAUME / Société MS / PME Eco industrie (membre E2iA) Nicolas DISSEZ / Volvic Catherine DAMESIN / Vulcania Jean Pierre LADVIE / Woodway	Philippe MOUGEL / La Baie des Singes Bertrand SOULIER / Cyberbougat
<b>Collège 3</b> Franck RAYNAUD / Cluster AUVERGNE TIC	<b>Collège 4</b> Philippe DULBECCO / Université d'Auvergne Pierre Jean FERRER / France Bleu Pierre JAL / Thermauvergne Christine VIGNEAU-PELISSIER / Lycée des métiers de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme Marie Luce BOZOM / Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale Alphonse BELLONTE / Agence départementale de Développement Touristique du Puy-de-Dôme Alain TARDIEUX / Comité régional du Sport Universitaire d'Auvergne François COJAN / AIA (Ateliers Industries Aéronautiques) Nicole EYMARD / Pays Vichy Auvergne Catherine MORGAN PROUX / Université Blaise Pascal

Figure 20 : Composition du conseil d'administration de l'association ANM - source : association ANM

La gouvernance de l'association ANM repose également sur ses 700 adhérents membres actifs de l'association.

## 2. Spécificités de la marque ANM et de la stratégie de marketing territorial associée<sup>67</sup>

### 2.1. Contexte et enjeux de la marque ANM

Pour la première fois depuis l'après-guerre, la conquête de visiteurs et le recrutement d'entrepreneurs exacerbent la concurrence entre les territoires. Le tourisme est confronté au-

<sup>67</sup> Afin de rendre compte des singularités de notre terrain de recherche, nous nous appuyons sur les documents internes qui ont contribué à la formation de notre représentation du terrain de recherche. L'objectif est d'exposer les éléments constitutifs du processus de conception et de construction de la marque ANM et de sa stratégie, et ce, depuis notre arrivée dans l'association ANM jusqu'à notre départ.

jourd'hui aux phénomènes déjà observés dans d'autres secteurs, avec des conséquences profondes sur :

- La montée de la qualité et des services.
- L'élévation du professionnalisme des acteurs en marketing.
- La bataille sur les prix.
- La segmentation de l'offre.
- La bataille pour la fidélisation de la clientèle.
- La croissance forte des budgets marketing.
- La montée en puissance des marques et de la communication.

De surcroît, cette hyper-concurrence va s'amplifier dans les années à venir, car elle est générée par trois raisons majeures :

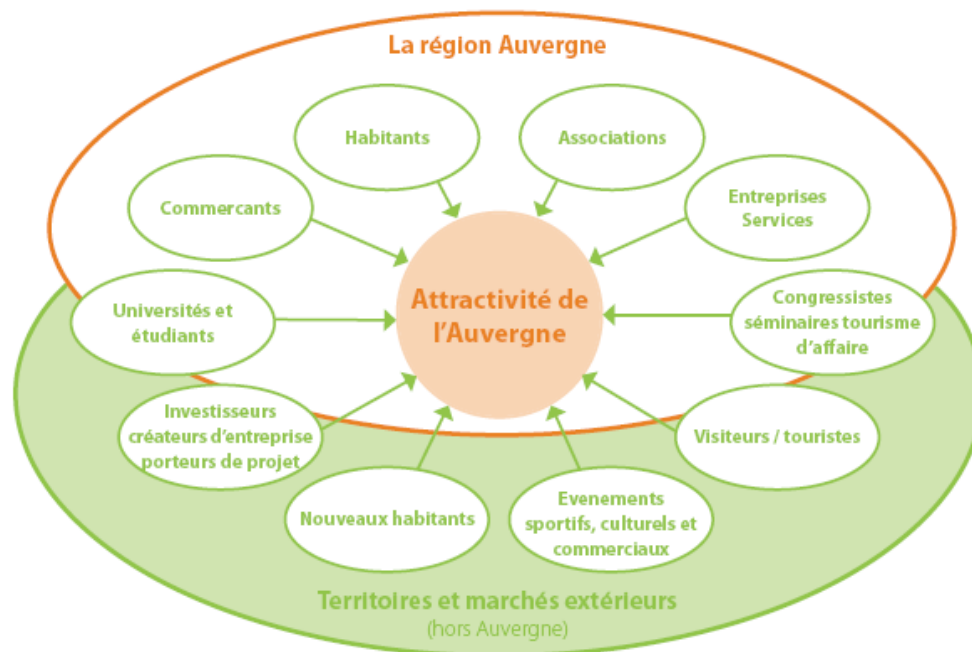
- L'explosion de l'offre mise en marché avec la montée en puissance des villes (devenues souvent les portes d'entrée et portes drapeaux des régions et des départements).
- Les nouvelles technologies en particulier avec Internet, le web 2.0 qui, d'une part, favorisent l'accessibilité de l'offre pour le client et, d'autre part, facilitent la comparaison des offres entre elles.
- Le ralentissement de la croissance en Europe qui diminue la demande alors que l'offre continue d'augmenter ce qui ne peut qu'entraîner une tension supplémentaire sur les prix.

Dans un tel contexte, l'attractivité de l'Auvergne est un enjeu cardinal pour le futur de la région Auvergne. L'attractivité de l'Auvergne se définit comme sa capacité à rayonner au-delà de sa région et à attirer, de façon ponctuelle ou permanente, personnes et investissements. Cela concerne presque tous les secteurs d'activité à travers bien sûr les touristes, les hommes d'affaires, les congressistes, les investisseurs et les porteurs de projets, mais aussi les consommateurs de commerces et de services et toute l'économie résidentielle avec la venue de nouveaux habitants dont notamment les retraités.

L'attractivité d'un territoire n'est pas uniquement liée aux clientèles extérieures. En réalité, elle s'adresse tout autant aux habitants du territoire qui, eux aussi, peuvent être des touristes dans leur propre région ou à des investisseurs, comme le montre le schéma ci-dessous. Ce qui



fait - chose rare en marketing - une clientèle à séduire à l'intérieur du territoire (ou de la « marque-territoire ») et une clientèle à séduire à l'extérieur du territoire.



**Figure 21 : Les différentes cibles de la région Auvergne - source : association ANM**

Vouloir construire et développer l'attractivité de l'Auvergne, c'est-à-dire augmenter sa capacité à attirer dans la région des clientèles et des investissements, suppose :

- L'organisation d'une offre de qualité, adaptée aux besoins des futurs clients (par exemple la création et l'aménagement d'espaces de loisirs, d'hébergements de charme ou de pôle de compétitivité) ;
- La mise en œuvre d'une promotion et d'une communication spécifiques sur les marchés extérieurs ;
- L'accueil de différentes clientèles visées.

Dans le cadre d'une stratégie de marketing territorial, l'identité du territoire, c'est-à-dire sa personnalité profonde et les différents signes qui l'expriment et rassemblent ses habitants, ainsi que sa notoriété et son image sont essentiels. C'est pourquoi il est important d'étudier la réalité « identitaire » d'un territoire pour comprendre ce qu'il est et ce qui le démarque des autres, mais également de comprendre la perception que s'en font les habitants et les différentes « clientèles » de la région. Ce qui requiert un travail de fond sur la marque du territoire qui représente et porte l'image de la région à l'extérieur. La définition d'une politique de marque est ainsi indispensable, car la marque permet à un territoire d'être visible, de se dé-

marquer des autres territoires et d'être attractif. C'est aussi elle qui résume le « projet » du territoire. De plus, lorsqu'il s'agit d'une région, la marque régionale se superpose à d'autres marques existantes, des territoires comme par exemple une région plus vaste (Massif central), un département (Cantal, Allier...) ou des villes (Clermont-Ferrand, Vichy, Aurillac, La Bourboule...), des espaces géographiques (le Velay, le Bourbonnais...) ainsi que des sites comme la chaîne des Puys, le Parc Naturel Régional des Volcans d'Auvergne ou même encore Vulcania. Cet état de fait d'une visibilité de l'Auvergne rendue difficile par l'existence d'autres marques de territoire aux périmètres divers est accrue par l'existence de marques commerciales comme le souligne la figure suivante :



Figure 22 : Les différentes marques publiques et privées présentent avant le lancement de la marque ANM - source : conseil régional d'Auvergne

La construction de la marque ANM a supposé plusieurs étapes que nous présentons dans la partie suivante.

## 2.2. Le processus de construction de la marque de territoire Auvergne et la stratégie de marque associée

S'il est clair que la construction d'une politique de marque performante est réellement un enjeu majeur pour l'Auvergne tant ses retombées peuvent être diversifiées et fortes, il apparaît tout aussi clairement que c'est un travail complexe demandant une approche approfondie. C'est précisément ce qui a été souhaité à travers la définition des objectifs, la sélection des cabinets d'étude et la méthodologie retenue. L'objectif général de l'étude était d'abord d'établir un état des lieux de la marque Auvergne, en tenant compte de la concurrence et des autres marques du territoire, et ensuite de définir les orientations qui permettent de « construire une stratégie de marque partagée et performante pour l'Auvergne, susceptible de fédérer

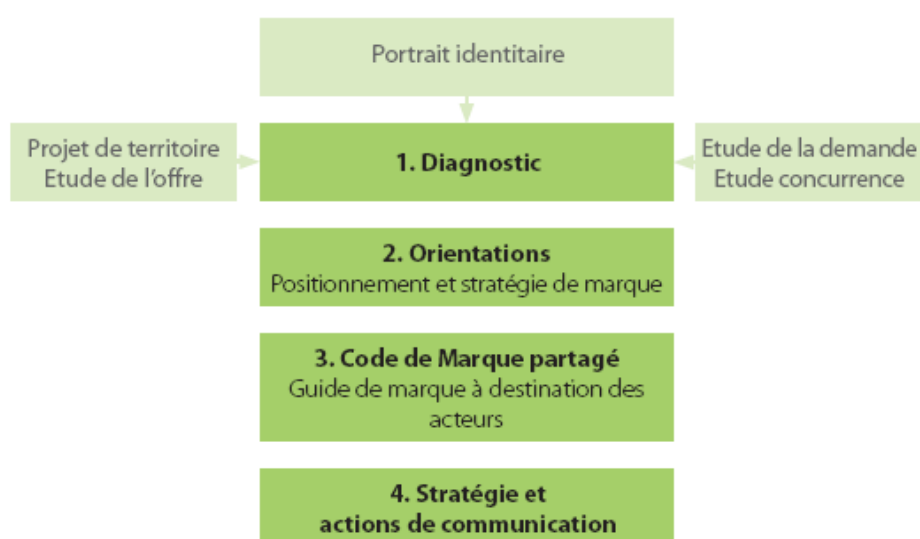
les acteurs, les offres et les produits de la région, dans le cadre d'une démarche de développement durable ».

Ce cadre de travail fixait ainsi la vision défendue par l'Auvergne sur les problèmes d'attractivité et de marque à savoir :

- L'attractivité du territoire et la stratégie de marque doivent s'inscrire dans une démarche de qualité et de développement durable telle qu'elle a été initiée et définie par le conseil régional (cf. dynamique régionale de développement durable).
- Une marque territoriale performante a vocation à être déclinée dans tous les secteurs d'activité : tourisme, agriculture, industries, services, culture, recherche et développement, environnement...
- Les acteurs de l'Auvergne doivent pouvoir s'approprier la démarche et utiliser la marque pour leur propre bénéfice.

Afin d'effectuer cette étude, et après consultation organisée par le CRDTA (comité régional de développement touristique d'Auvergne), deux cabinets possédant des savoir-faire complémentaires ont été retenus pour assister et accompagner les équipes du CRDTA : CoManaging, cabinet français spécialisé dans le marketing territorial et l'identité des territoires, ainsi que le Hub Tourisme du groupe Publicis (proposant dès 2008 une offre de services en marketing et communication appliquée au secteur du tourisme visant les collectivités territoriales).

La construction de la marque Auvergne a été planifiée autour de 4 grandes phases :



**Figure 23 : Les 4 phases de la construction de la marque Auvergne - source : conseil régional d'Auvergne**

L'étude, qui ne portait que sur les deux premières étapes, a été réalisée entre mai 2008 et avril 2009 par les équipes du CRDTA avec l'appui des cabinets CoManaging et le Hub tourisme de Publicis. Un « Comité technique » composé de 35 acteurs institutionnels et privés a été créé pour suivre l'ensemble de l'étude. L'une des originalités de la démarche était de réaliser, dans le cadre du diagnostic, le « Portrait identitaire » de l'Auvergne, c'est-à-dire d'établir la personnalité d'ensemble de l'Auvergne actuelle à travers :

- Les signes identitaires et les concepts clés qui la caractérisent et la singularisent en précisant les traits saillants qui la démarquent des autres territoires.
- Les concepts transversaux qui la synthétisent et la résument.
- Les mots, visuels et symboles de l'identité de l'Auvergne.

Cette démarche a été mise en œuvre selon une approche que l'on peut résumer par la figure 24.

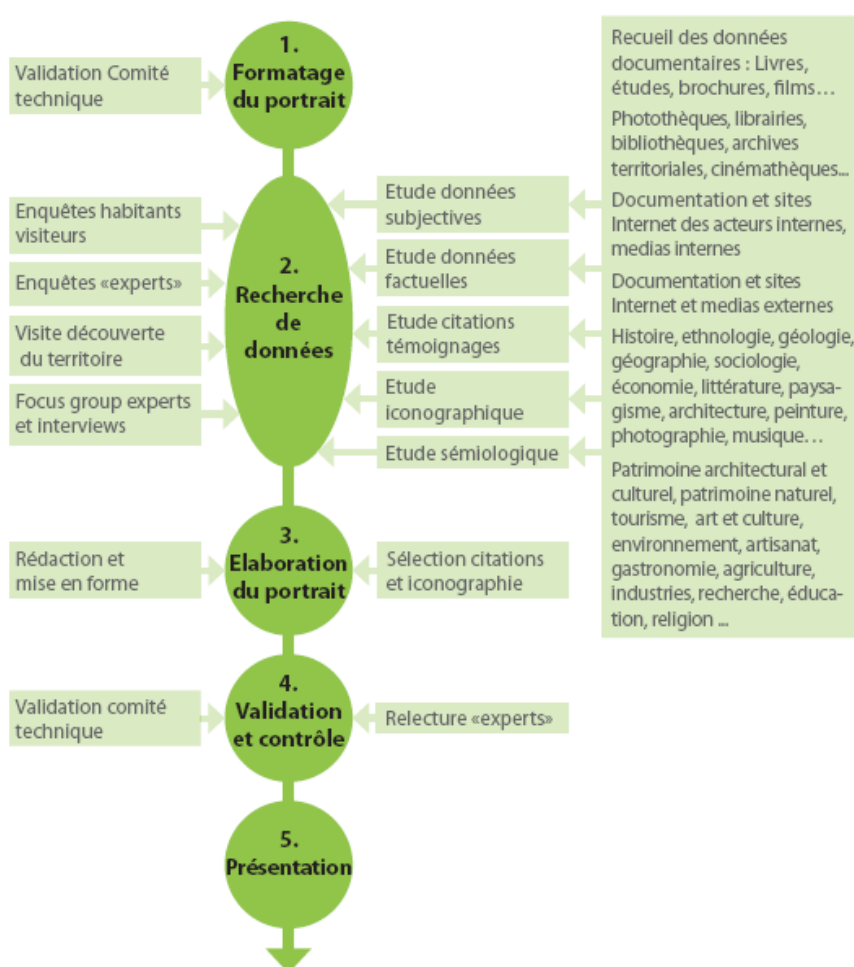
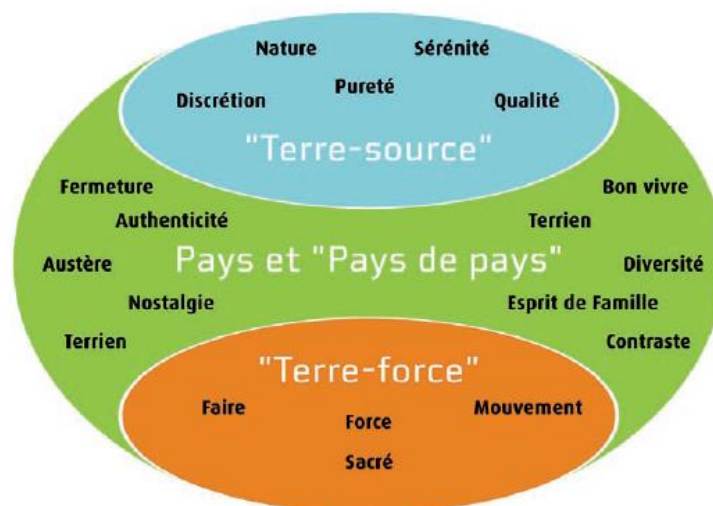


Figure 24 : Le processus de réalisation du « Portrait identitaire » de l'Auvergne - source : conseil régional d'Auvergne

Méthodologiquement, l'étude s'est appuyée sur les éléments suivants :

- Une enquête téléphonique sur l'identité de l'Auvergne auprès d'un échantillon de 1063 personnes, représentatif des habitants de la région (enquête terrain pilotée par le CRDTA et réalisée du 16 juin au 9 juillet 2008).
- Une enquête en ligne sur l'identité de l'Auvergne auprès de 398 répondants (individus ayant séjourné en Auvergne 2 fois ou plus) sur un échantillon initial de 16000 personnes (enquête terrain pilotée par le CRDTA et Spot, réalisée du 24 juin au 5 juillet 2008).
- Une enquête en ligne sur l'identité de l'Auvergne auprès d'une sélection de 450 acteurs de la région réalisée à partir de l'envoi d'un e-mail auprès de 1500 prestataires (enquête pilotée par le CRDTA réalisée du 4 au 15 septembre 2008).
- La contribution (par questionnaires, entretiens, groupes de travail) de plus de 174 experts de l'identité de l'Auvergne composés de spécialistes (historiens, géographes, architectes, urbanistes, paysagistes, sociologues...) possédant des connaissances reconnues sur l'Auvergne.
- Une enquête sur la marque Auvergne auprès d'une sélection de chefs d'entreprises concernés par la promotion de la marque Auvergne sur leur perception de la marque et leurs attentes en matière de stratégie de marque.
- L'analyse et la synthèse de plus de 60 documents et études traitant des orientations et du développement de la région ou de son attractivité (notoriété, image, étude de perception, post test de campagne, étude qualitative...). Les données étudiées dans ces documents concernaient aussi bien l'Auvergne que les marchés nationaux et internationaux.
- Une étude de concurrence de l'Auvergne, ainsi qu'un benchmark international de la communication des territoires, ont été réalisés, complétés par les données issues du benchmark CoManaging 2009 qui suit les meilleures pratiques dans le monde du tourisme sur le web.

La réalisation du portrait identitaire de l'Auvergne a permis de mettre également en lumière 19 concepts qui résument et caractérisent la personnalité de l'Auvergne. Ces concepts ont été regroupés à travers trois dimensions qui résument et structurent l'identité de l'Auvergne : un pays et un « pays de pays » ; une « terre-source » ; une « terre-force ».



**Figure 25 : Portrait identitaire de l'Auvergne autour de 19 concepts- source : conseil régional d'Auvergne**

Corrélativement à ce portrait identitaire, une analyse SWOT (forces/faiblesses ; opportunités/menaces) de l'Auvergne en matière de stratégie de marque a été formalisé dont les éléments principaux sont synthétisés dans la figure suivante :



**Figure 26 : Analyse SWOT de la marque Auvergne - source : conseil régional d'Auvergne**

À partir de cette analyse, des enjeux ont été définis touchant la stratégie de marque pour l'Auvergne :

- La création d'une nouvelle image susceptible d'enrichir et de compléter l'image actuelle avec, comme ambition :
  - La clarification de la marque (contenus, messages clefs, déclinaisons...)
  - La création de sens permettant à la marque de porter une vision mobilisatrice et d'affirmer ses valeurs.
  - Le développement d'une forte séduction pour les clients avec la volonté de « casser » les clichés de l'Auvergne, en la nourrissant de nouvelles images et en se démarquant des autres régions.
  - La mise en cohérence des messages et signes de la marque dans l'ensemble de ses supports et actions de communication (interne/externe).
- La fédération des acteurs du développement de l'Auvergne dans une véritable stratégie de marque « partagée » permettant à chacun d'entre eux de porter la marque et de se mettre en synergie sans que cela ne nuise à la personnalité de chacun. Cette fédération n'est possible que si les acteurs adhèrent à la stratégie de marque, mais aussi si l'Auvergne crée les outils et une organisation susceptible de la mettre en œuvre et d'animer la démarche.
- La mise en œuvre d'actions communes de promotion et de communication susceptibles de promouvoir le territoire et ses acteurs.

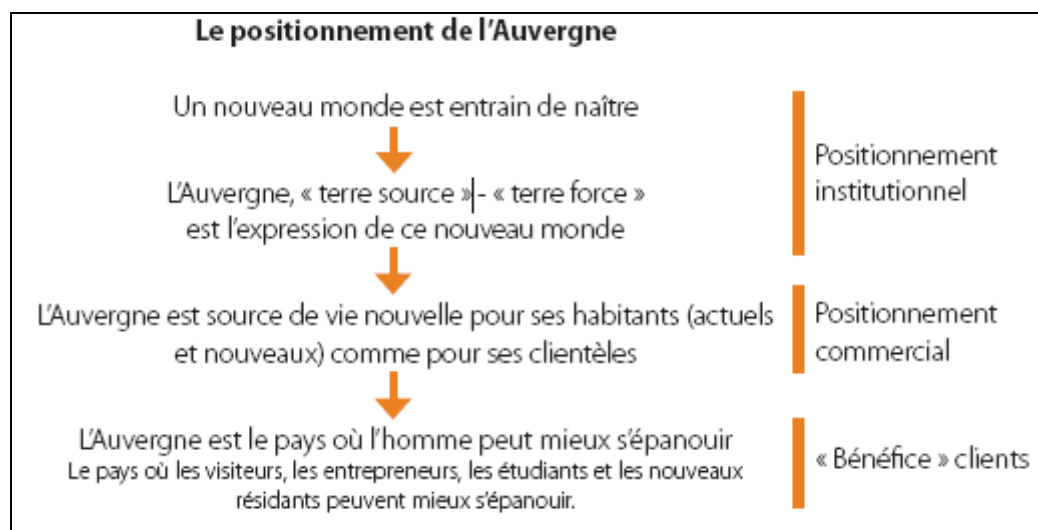
Ces enjeux ont conduit à définir une série de recommandations visant à fonder la nouvelle stratégie de marque pour l'Auvergne. L'étude recommanda ainsi la création d'une marque « partagée » porteuse d'une nouvelle image, plus moderne, plus actuelle, plus créative sous trois conditions :

- La marque « partagée » doit se distinguer de la marque institutionnelle mais être en cohérence et en réelle synergie avec elle à travers le nom Auvergne et les signes graphiques utilisés. La marque sera d'autant plus partagée par tous, et donc utilisée plus facilement par les entreprises et les acteurs privés du tourisme, qu'elle ne sera pas confondue avec la marque institutionnelle.
- La marque « partagée » doit intégrer le nom de la région et l'expression de son positionnement. Il s'agit d'ajouter à côté du mot Auvergne un mot ou un groupe de mots

qui expriment un concept porteur pour les clientèles. L'intérêt d'une telle démarche est d'une part, que la marque continue à se distinguer de la marque institutionnelle et d'autre part, et surtout, qu'elle apporte un « bénéfice » pour le consommateur et ne se contente pas d'exprimer une origine (avec le nom du territoire).

- La marque « partagée » doit être à même de couvrir potentiellement tous les secteurs et les offres concernés par l'attractivité de la région.

Corrélativement à cette marque partagée, un nouveau positionnement pour l'Auvergne est prescrit reposant, selon l'étude, sur l'émergence d'un nouveau monde qui coïncide avec les valeurs identifiées à travers le portrait identitaire de l'Auvergne : un monde plus équilibré, plus humain, qui ne veut plus créer de richesses matérielles sans préserver l'environnement, sans contribuer à l'épanouissement de l'homme ; un monde porteur d'un nouveau projet de société et d'une nouvelle philosophie de vie ; un nouveau monde qui veut aider l'homme à se construire une vie nouvelle. Selon l'étude, l'Auvergne porte en elle des valeurs de modestie, de simplicité, d'utilité, d'authenticité, de qualité et de diversité parfaitement en phase avec cette évolution vers un nouveau monde. L'Auvergne peut ainsi se positionner comme un territoire qui réconcilie « source » et « force » pour construire un monde nouveau et aider l'homme à mieux s'épanouir, apportant ainsi un « bénéfice » unique à ses habitants et ses clientèles, que celles-ci soient des entreprises, des étudiants ou des touristes.



**Figure 27 : Positionnement de la marque Auvergne - source : conseil régional d'Auvergne**

Suite à ces différentes études, le processus de création de la marque Auvergne a été suspendu pendant près d'un an en raison des élections régionales. Le processus de création de la marque Auvergne a été relancé en juillet 2010 (choix du concept de marque « Auvergne Nouveau Monde) avec un lancement officiel de la marque Auvergne Nouveau Monde en octobre 2011.



### 2.3. Caractéristiques de la stratégie de marketing territorial de la marque ANM

Basée sur le portait identitaire réalisé par le cabinet CoManaging présenté précédemment, la stratégie de la marque partagée ANM a été mise en œuvre dès octobre 2011. Si la marque est portée par l'association ANM, sa stratégie marketing repose sur l'ensemble des agences du conseil régional et de différentes institutions auvergnates considérées comme des canaux-relais marketing de la marque selon les publics visés (cf. figure xx). Au service de l'attractivité de la région Auvergne, la stratégie de la marque ANM se décline en 4 principaux objectifs stratégiques dont les différents plans d'actions marketing de 2012 à 2016 ne sont que la matérialisation.

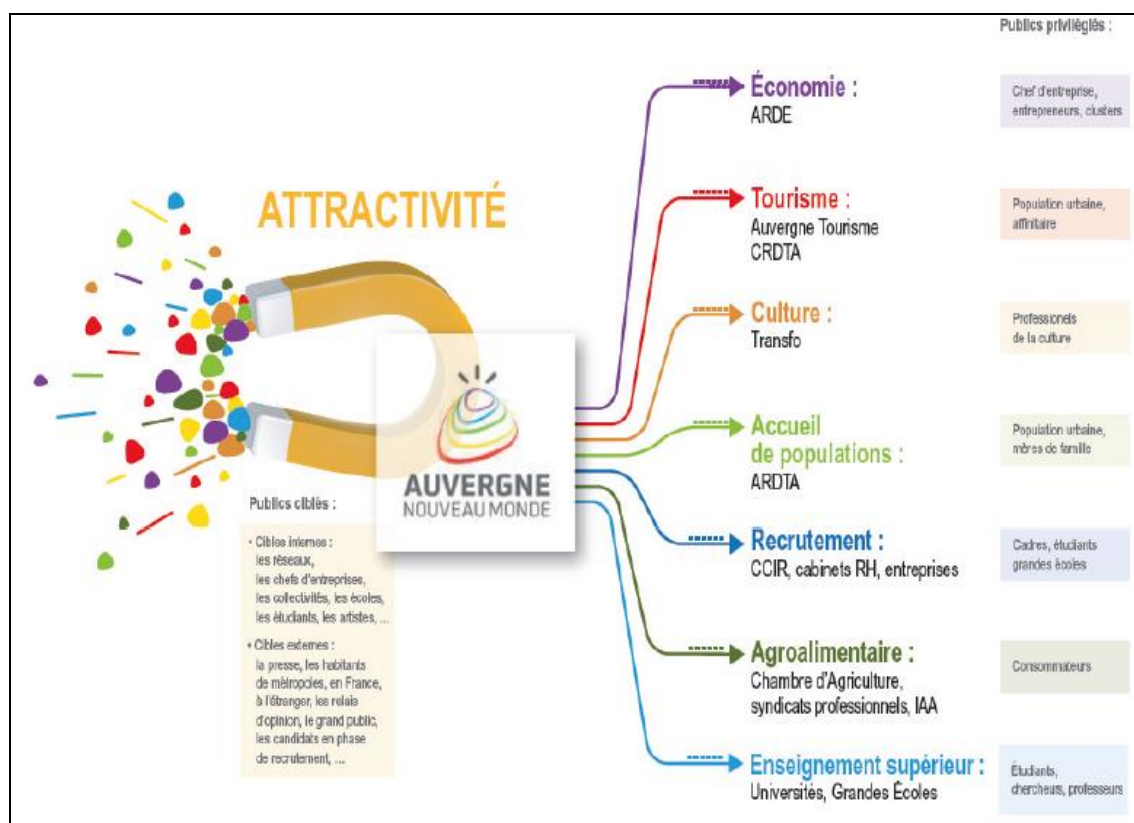


Figure 28 : Les différents canaux institutionnels de la marque partagée ANM - source : association ANM

*Le premier objectif stratégique de la marque ANM est de construire la nouvelle identité de l'Auvergne :*

Améliorer la notoriété et, donc, l'attractivité de l'Auvergne est un objectif partagé par un grand nombre d'acteurs auvergnats publics comme privés. Or, ces acteurs font référence à l'Auvergne dans leur stratégie marketing et commerciale sans pour autant s'engager dans une action collective ayant pour objet de construire une nouvelle réputation pour l'Auvergne.

Stratégiquement, ANM a pour vocation à construire cette nouvelle identité de l’Auvergne en se positionnant comme une plate-forme de collaboration et de coordination d’actions d’influence au bénéfice de l’Auvergne et des acteurs qui la composent. Maîtriser la nouvelle image de l’Auvergne et coordonner les prises de parole des différents acteurs auvergnats sont les deux axes stratégiques prioritaires pour construire la réputation de l’Auvergne en France et à l’international.

Comme toute marque, Auvergne Nouveau Monde doit donc être en mesure de diffuser un contenu communicatif et enthousiasmant. Pour gagner en intérêt, en notoriété ou en référencement naturel, la marque ANM doit donc produire du contenu de qualité si elle veut toucher et séduire ses cibles. A cette fin, l’association Auvergne Nouveau Monde s’est attachée dès 2012 à créer une véritable stratégie de contenu de marque considérant portée par l’association ANM. Dans le même temps, Auvergne Nouveau Monde s’est attachée à rechercher de la complémentarité en matière d’actions marketing entre les différents acteurs régionaux concernés. Le développement d’une communauté de marque a été perçu comme une approche innovante pour l’Auvergne, cette approche permettant de limiter le recours aux réseaux sociaux qu’il s’agit de considérer comme des outils au service de la communauté.

Dans le même temps, il s’agit de donner à l’Auvergne une crédibilité médiatique développée à partir de relations presse et de partenariats médias maîtrisés. Ces relations presse s’organisent autour de deux axes de travail :

- Développer la culture du territoire à l’interne et à l’externe afin de faire d’Auvergne Nouveau Monde le point d’entrée unique et incontournable pour les médias souhaitant traiter des sujets relatifs à l’Auvergne et à son ambition « Nouveau Monde »,
- Déployer dans la durée un fil de rouge de communication avec des relations presse nourries par des contenus à la hauteur de la promesse d’un « Nouveau Monde ».

Les cibles prioritaires visées par cet objectif sont :

- Les journalistes ;
- Les blogueurs et influenceurs ;
- Les réseaux sociaux numériques ;
- Les étudiants, les touristes, les entrepreneurs et les familles ;
- Les grands espaces urbains français, néerlandais et belges.

***Le deuxième objectif stratégique de la marque ANM est de développer la notoriété de l'Auvergne par la diffusion de preuves :***

L'association ANM s'est donnée pour objectif de renforcer la notoriété de la région Auvergne et d'améliorer la perception de l'image de l'Auvergne en construisant sa nouvelle identité. Pour ce faire, elle se doit de justifier et d'étayer par des preuves le fait que l'Auvergne est bien le Nouveau Monde. Pour atteindre cet objectif stratégique, l'association ANM s'est fixée deux sous-objectifs : 1) considérer Auvergne Nouveau Monde comme une marque media ; 2) créer une communication utilisable par tous ses partenaires

- 1) Faire d'ANM une marque media à la manière d'une chaîne de télévision, d'une radio, d'un site internet d'information, c'est bâtir une marque qui centralise et édite des contenus créés par d'autres. Devenir une marque media, cela signifie pour ANM de devenir le media de référence en Auvergne donnant une vision globale de l'Auvergne et jouant le rôle d'amplificateur de toutes les prises de parole sur le territoire. Cela signifie également donner un angle de vue à l'Auvergne et lui permettre de devenir ce « Nouveau Monde ». L'objectif de cette marque média est donc à la fois de devenir une caisse de résonance pour tous les acteurs de la région et de devenir incontournable pour tous ceux qui veulent parler de l'Auvergne.
- 2) Une campagne d'image et de preuves pilotée par l'association Auvergne Nouveau Monde, 1<sup>ère</sup> campagne collective menée sur le territoire français, qui fait la promotion de son propre media et qui apporte des preuves concrètes de ce qu'est le Nouveau Monde. La campagne Auvergne Nouveau Monde se veut puissante et convaincante, auprès des publics externes comme des adhérents d'Auvergne Nouveau Monde afin que de plus en plus de membres perçoivent la valeur ajoutée inhérente à une campagne Auvergne Nouveau Monde comparativement à une campagne en propre : l'objectif est que la campagne Auvergne Nouveau Monde gagne en ampleur et en budget dans une logique d'amplification.

Les cibles prioritaires de cet objectif sont :

- Les Auvergnats et non Auvergnats avec pour cibles prioritaires : les jeunes et les familles, les grandes villes urbaines ;
- Les crieurs numériques (qui relayent les messages et les valeurs du territoire) et les e-influenceurs ;
- Les blogueurs et les influenceurs ;

- Les étudiants, les touristes et les entrepreneurs.

***Le troisième objectif stratégique de la marque ANM réside dans la coordination et l'animation du réseau de partenaires :***

Si l'ambition d'Auvergne Nouveau Monde est prioritairement orientée vers l'externe, en ayant choisi d'entrer dans une stratégie de marque territoriale partagée, la mobilisation de ceux qui sont entrés dans cette dynamique collective est stratégique parce qu'elle conditionne la visibilité de la marque par la multiplication des porteurs du même message. Auvergne Nouveau Monde a adopté l'outil collectif qu'est une marque partagée. Tenant compte du périmètre sectoriel et géographique de la marque ANM, la mise en œuvre collective du projet de territoire qu'incarne la marque partagée requiert d'accompagner les acteurs socio-économiques dans l'intégration de cette approche collective dans toutes leurs actions individuelles qui peuvent renforcer l'image souhaitée pour l'Auvergne. Il s'agit donc d'amener chaque acteur socio-économique partie prenante de la marque ANM à adopter une nouvelle façon d'appréhender tous les actes de sa propre communication. Pour Auvergne Nouveau Monde, cette évolution passera à la fois par l'émulation et par la motivation de chaque acteur.

Les cibles prioritaires de cet objectif sont :

- Les prescripteurs et les relais d'opinion auvergnats ;
- Les adhérents et les partenaires.

***Le quatrième objectif stratégique de la marque ANM est de développer son caractère partagé pour mieux se déployer :***

Dans le prolongement de l'enjeu de coordination et d'animation du réseau des adhérents et des partenaires, le déploiement de la marque est le cœur de métier d'un dispositif de marque partagée.

A l'instar des démarches de régions ou villes françaises ou européennes, il s'agit pour la marque Auvergne Nouveau Monde de développer sa visibilité en utilisant l'énergie collective, c'est-à-dire en créant des liens entre actions individuelles et image Auvergne : c'est une stratégie de partage « massif » à impulser en recherchant toutes les formes de co-branding possibles permettant de cumuler les messages « initiative x = Auvergne = Nouveau Monde ».

La marque Auvergne Nouveau Monde vise à rassembler des partenaires de secteurs très différents autour de l'objectif de renforcement de l'image. A chacun d'utiliser à sa façon et en

fonction de ses propres objectifs, les outils mis à sa disposition par ANM : philosophie et valeurs Nouveau Monde, codes graphiques de la marque, supports de communication. Comment mettre en œuvre cet objectif ? Il s'agit pour Auvergne Nouveau Monde d'identifier les marqueurs principaux de l'image du territoire et de travailler sur des partenariats visibles et porteurs de valeurs.

Les cibles prioritaires associées à cet objectif sont :

- Les organisateurs d'événements en Auvergne ;
- Les gestionnaires de lieux publics ;
- Les entreprises lors leurs participations à des manifestations hors d'Auvergne, leurs recrutements etc ;
- Les commerçants, diffuseurs de supports promotionnels « Auvergne » (sacs, boîtes...);
- Les lieux touristiques ;
- Les agences de communication locales ;
- Les « annonceurs » régionaux.

## **Synthèse du chapitre 4**

L'objectif du chapitre 4 était de présenter avec objectivité, c'est-à-dire en reprenant les éléments factuels de l'association ANM, les caractéristiques de notre terrain de recherche. Pour ce faire, dans un premier temps, les spécificités de la gouvernance de l'association ANM (porteuse de la marque ANM) ont été exposées en précisant la composition des différents collèges qui la constituent. Puis, dans un second temps, la singularité de la marque ANM a été précisée en rappelant le contexte et les enjeux de son émergence, le processus de sa construction et les axes stratégiques qui orientent et structurent son déploiement sur le territoire auvergnat. L'objectif de ce chapitre était donc de donner au lecteur une connaissance suffisante du terrain de recherche sans aller dans le détail des données empiriques sur lesquelles reposent les différentes études présentées dans le présent travail de recherche.

## **PARTIE 2**

### **Terrain de recherche et méthodologie de la recherche**

#### **Chapitre 4. Présentation du terrain de recherche**

#### **Chapitre 5. Méthodologie de la recherche**





## CHAPITRE 5. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

---

### Introduction au chapitre 5

Le chapitre précédent avait pour finalité de présenter l'association ANM en charge de la marque éponyme, son organisation et son fonctionnement pour exposer le projet de la marque ANM et la stratégie de marketing territorial associée. Par le biais du chapitre 5, il s'agit à présent de présenter et de justifier l'ensemble des choix méthodologiques inhérents à notre recherche. Aussi, à travers la section 1 du présent chapitre, le choix d'une approche méthodologique basée sur une complémentarité d'approches de l'objet de recherche sera justifié et explicité, ce qui conduira à énoncer, dans une seconde section, la stratégie d'accès à la réalité empirique de l'objet de recherche étudiée. En ce sens, la seconde section a pour but de préciser les modalités opératoires par lesquelles ont été menées les différentes études constitutives de notre recherche. Par-delà la position privilégiée en matière d'accès au terrain que confère le statut de doctorante en CIFRE<sup>68</sup>, le chapitre 5 vise à dépasser et à neutraliser cette posture ancrée - induite par le statut de doctorante en CIFRE - en revenant rigoureusement sur le protocole méthodologique mis en œuvre : la finalité est de permettre ainsi une réflexivité méthodologique qui puisse rompre avec l'immédiateté du rapport aux données empiriques. Le protocole de chacune des études présentées dans la troisième partie ci-après est précisé en rappelant si nécessaire son contexte.

### 1. Justification des choix méthodologiques de la recherche

#### 1.1. Une recherche fondée sur une démarche exploratoire hybride

Compte tenu de l'état de l'art en matière de marketing territorial, à notre connaissance, aucune recherche antérieure à notre travail de recherche ne propose un modèle de la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial fondée sur une contextualisation des modalités participatives inhérentes à cette dernière. Bien plus, aucune recherche ne permet d'identifier quels sont les déterminants de cette participation. Ces impensés, dont témoigne l'état de l'art en marketing territorial, s'expliquent essentiellement par le caractère émergent du champ scientifique constitutif du cadre conceptuel du marketing territorial.

Au regard de ces conditions et de notre positionnement épistémologique, l'orientation de notre démarche de recherche consiste en une approche de type exploratoire telle que Charreire

---

<sup>68</sup> Convention Industrielle de Formation par la Recherche.

Petit et Durieux la définissent : « *Nous appelons exploration, la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné* » (Charreire Petit et Durieux, 2014). Comme nous l'avons souligné précédemment, la démarche d'exploration de notre travail de recherche se justifie du fait de notre objet de recherche - la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM - sur lequel la littérature ne propose aucune recherche spécifiant un modèle théorique, non plus qu'une identification et compréhension des différentes modalités et déterminants de la participation des parties prenantes.

L'orientation de notre recherche vers l'exploration ne met pas à mal la cohérence entre notre positionnement épistémologique - constructivisme - et le protocole méthodologique mis en œuvre tout au long de l'étude de l'objet de recherche, car, à l'inverse d'une approche de type test, n'oriente pas nécessairement le chercheur vers un type de protocole méthodologique, ce que Charreire Petit et Durieux soulignent :

*« Bien que l'exploration ne présuppose pas le choix a priori d'un dispositif méthodologique qualitatif ou quantitatif, les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration (...). Le choix d'une approche qualitative ne préjuge pas non plus de la nature du matériau empirique constituant les sources de preuves.*

*Au-delà, l'exploration ne limite pas les choix épistémologiques (paradigmes) s'offrant au chercheur. Il peut explorer dans une perspective positiviste ou dans une perspective constructiviste ou interprétative, par exemple. La question centrale alors est celle de la cohérence globale du programme de recherche »* (Charreire Petit et Durieux, in Thiétart, 2014, pp. 89-90).

Précisons que notre démarche d'exploration, en nous référant à la typologie de Charreire Petit et Durieux en matière d'exploration (2014, p. 90), est de type hybride. En effet, l'exploration hybride se justifie dans le cadre de notre recherche en ce sens que chacune des études réalisées tout au long de notre travail de recherche procède par des allers-retours entre la théorie et les réalités empiriques de notre terrain de recherche. Suivant les deux auteurs, l'exploration hybride se traduit par des allers-retours effectués entre les connaissances issues du terrain de recherche et les connaissances issues de la revue de littérature. Plus précisément, « *le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations*

*empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas » (2014, p. 93).*

## **1.2. Articulation de différentes approches de l'objet de recherche**

L'objet de notre recherche consiste à identifier, comprendre et expliquer les modalités et les déterminants de la participation des parties prenantes acteurs de la démarche de marketing territorial de la marque de territoire ANM. L'approche exploratoire hybride de l'objet de recherche se veut pluridimensionnelle en ce sens qu'elle vise à rendre compte de différentes dimensions par lesquelles la participation des parties prenantes se manifeste. Cette approche pluridimensionnelle est commandée par le caractère plurivoque de l'objet de recherche, c'est-à-dire par le fait que la participation des parties prenantes prenne différents sens se concrétisant sous différentes formes empiriques. Autrement dit, le fait que « participer » - au sens de « prendre part » - à la démarche de marketing territorial d'ANM puisse se comprendre de différentes manières selon la dimension envisagée, nous a conduits à explorer les dimensions les plus saillantes du point de vue de notre position de chercheur en interaction constante avec son terrain. L'approche pluridimensionnelle de la participation des parties prenantes que nous mobilisons pour comprendre comment se dit et se réalise la participation au sein d'une démarche de marketing territorial n'a pas pour objective d'être exhaustive : elle n'a pas la prétention d'appréhender la totalité des dimensions de la participation des parties prenantes, mais cherche à donner sens à celles qui, sur le terrain, nous ont semblé primordiales à la fois pour le bon fonctionnement de la démarche de la marque ANM et leur intérêt scientifique dans le cadre de ce travail de recherche. En ce sens, il nous faut reconnaître que le choix des dimensions participatives de la démarche de marketing territorial d'ANM étudiées est le fait d'un parti pris.

Les différentes dimensions étudiées sont complémentaires et permettent un enrichissement mutuel des connaissances construites sur la participation des parties prenantes. Si dans les faits, les différentes études de recherche ont été menées de manière à la fois synchrone et asynchrone, elles peuvent être catégoriser en deux grands types constitutifs des deux moments de notre travail de recherche : un moment qui correspond à la phase de contextualisation et de compréhension de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM ; une seconde phase qui correspond à la phase de compréhension et de validation des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial

d'ANM. La phase de contextualisation a été nécessaire pour rendre possible la phase de compréhension et de validation des déterminants de la participation : sans cette phase visant à rendre compte en contexte des réalités concrètes de la participation pour les parties prenantes à travers différentes dimensions, la seconde phase de notre travail aurait été irréalisable puisqu'elle aurait été sans ancrage avec les dimensions qui structurent l'environnement dans lequel prend forme la participation des parties prenantes. Autrement dit, sans la phase de contextualisation, notre travail sur les déterminants de la participation aurait été abstrait et désincarné, donc ne pouvant pas pleinement comprendre ce qui se joue au sein de la démarche de marketing territorial d'ANM.

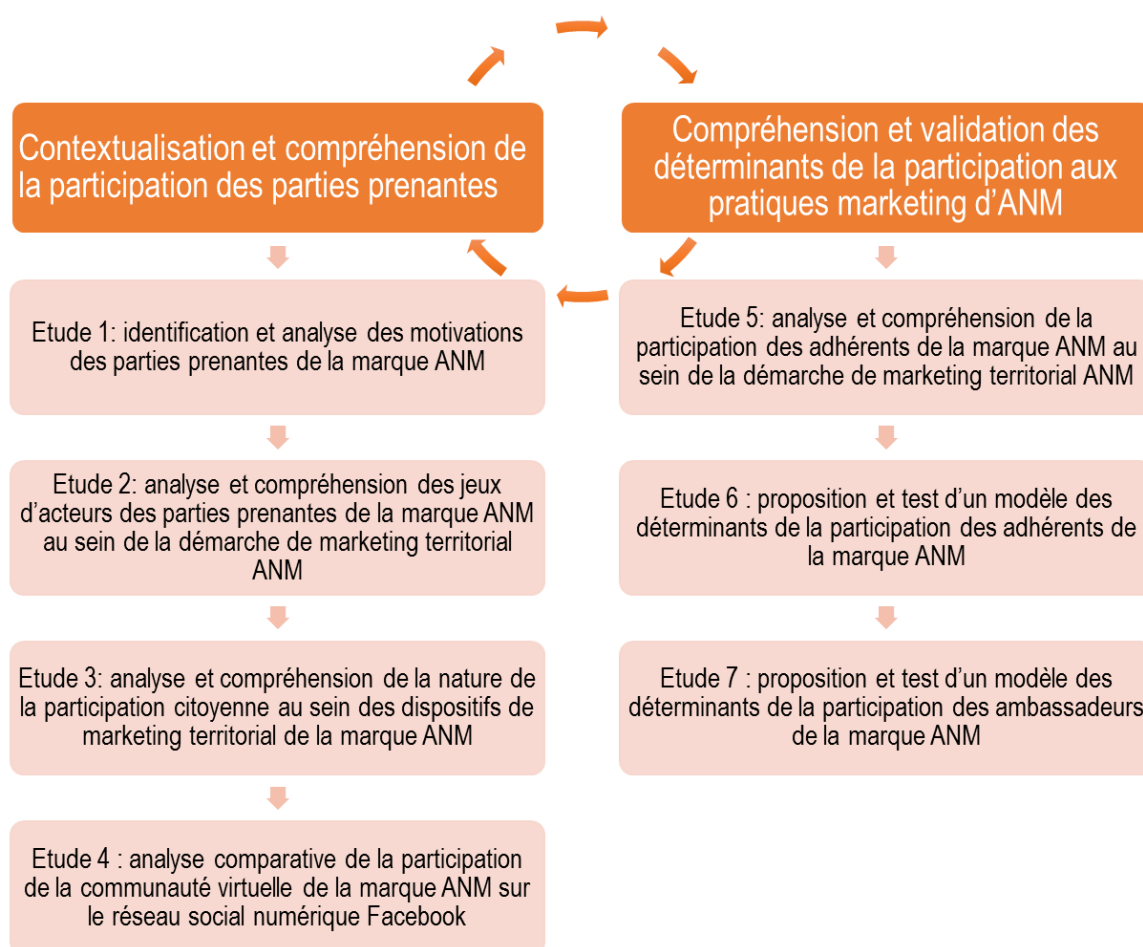
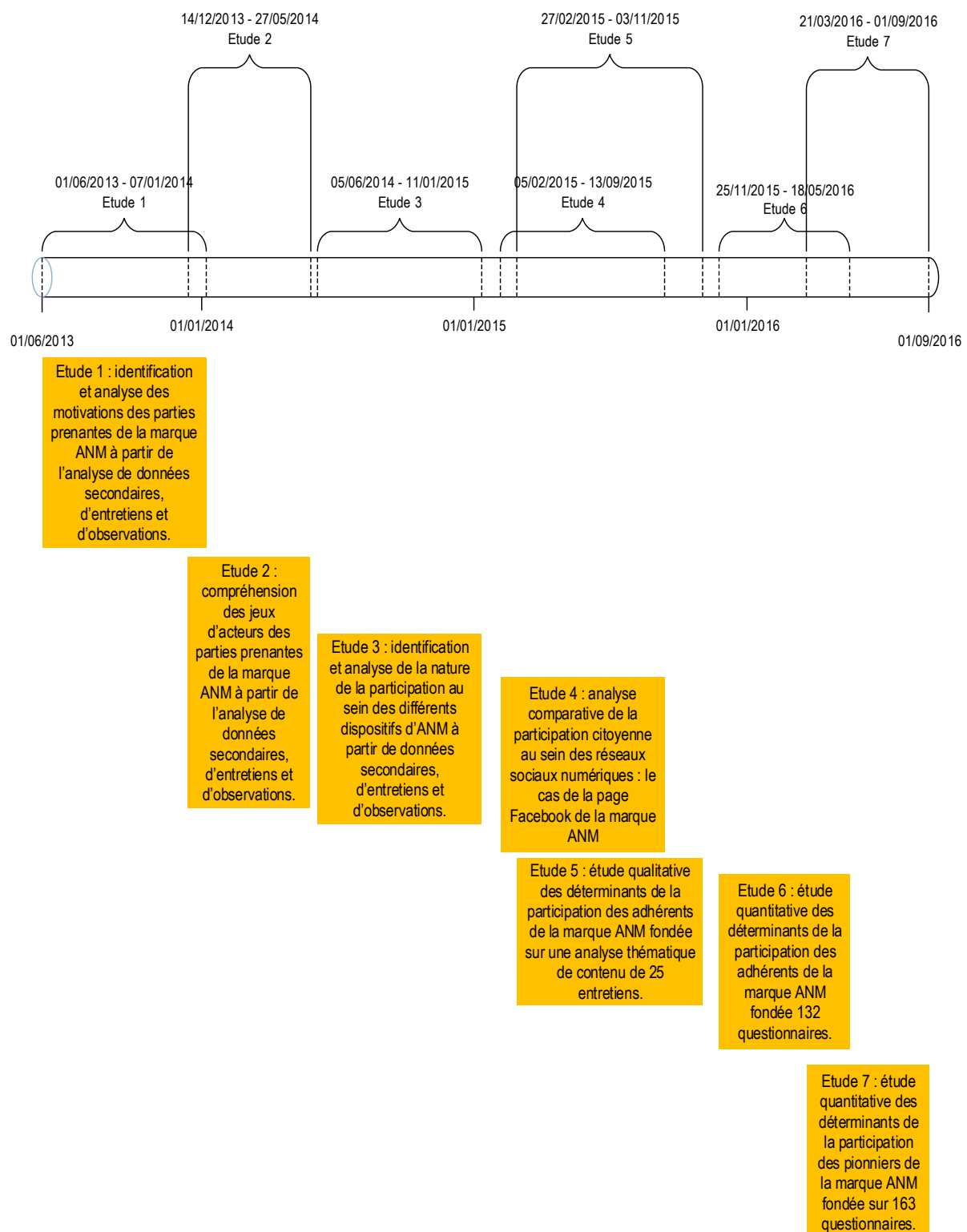


Figure 29 : Articulation des deux phases de la recherche

### 1.3. Processus d'ensemble de la réalisation du travail de recherche

La figure ci-dessus expose le processus de réalisation de notre travail de recherche doctorale dans sa globalité. Elle indique les périodes durant lesquelles se sont déroulées les études constitutives de notre recherche en précisant les périodes de chevauchement entre deux études.



**Figure 30 : Chronologie de la réalisation des différentes études du travail doctoral**

## **2. Protocoles de recherche mobilisés**

### **2.1. Protocoles de recherche associés à la contextualisation de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM**

#### **2.1.1. Modalités d'investigation des motivations des parties prenantes de la marque ANM (étude 1)**

Le développement du marketing territorial associé à une marque peut être appréhendé comme un projet collectif nécessitant par nature la mobilisation et la participation de nombreuses parties prenantes. La mise en place d'une marque territoire est le fait d'un réseau d'entités (conseils régionaux, agences régionales, départements, entreprises...). Mais, quelles sont ces entités ? Comment interviennent-elles dans le processus ? Avec quel poids ? Quelle est leur implication et quel est leur intérêt ? Qu'attendent-elles de leur participation ? De quelle nature est cette participation au processus ? La théorie des parties prenantes est mobilisée dans sa forme étendue pour identifier les parties prenantes et leurs motivations. L'approche descriptive et instrumentale de la théorie des parties prenantes seront mobilisées dans le cadre de cette étude. L'approche descriptive permet de décrire les caractéristiques et les comportements et parfois même les expliquer. L'approche instrumentale permet d'appréhender les liens entre le management et les objectifs de l'organisation. La collecte des données a été réalisée, d'une part, par le biais d'une analyse fouillée de données secondaires (articles de presse, sites internet, analyse des procès-verbaux du conseil d'administration de l'association Auvergne Nouveau Monde) afin d'identifier les parties prenantes, et, d'autre part, au travers d'échanges avec les parties prenantes elles-mêmes et l'analyse des fiches d'adhésion des 350 adhérents, dans le but de recenser leurs motivations. Pour ce faire, une grille de collecte de données a été conçue autour de quatre variables clés ; l'identification des parties prenantes (avec un repérage temporel sur le moment de leur implication dans le processus de co-construction) ; les motivations ; les moyens d'action et de pression (référence au pouvoir) et la fréquence de consultation, ce dernier indicateur pouvant permettre d'identifier les parties prenantes « prioritaires ». Cette collecte de données a été complétée par le calcul du taux de participation des parties prenantes au conseil d'administration de l'association ANM entre avril 2011 et juin 2013 afin d'évaluer l'intérêt accordé au projet. Touchant l'analyse des motivations des parties prenantes au projet de la marque ANM, elle a été effectuée par le biais

d'une analyse thématique<sup>69</sup> des fiches d'adhésion des adhérents comportant une demande de renseignements sur les raisons de leur adhésion au projet de la marque ANM.

### **2.1.2. Modalités d'investigation des stratégies d'acteur des parties prenantes engagées dans la construction de la marque Auvergne Nouveau Monde (étude 2)**

La marque territoire résulte d'une action collective, elle est donc un phénomène social pouvant être analysé comme le produit des comportements d'un ensemble d'acteurs liés entre eux par de l'interdépendance stratégique et dont les actions renvoient les unes aux autres et forment un système qui obéit à un ordre « local » (Friedberg, 1993). Elle conduit à la mobilisation et la participation de nombreuses parties prenantes. Aussi, notre projet d'étudier ce phénomène nécessite d'identifier les acteurs impliqués, la façon dont ils interviennent dans le processus, les enjeux qu'ils mettent dans leurs actions, les ressources dont ils disposent et ce qu'ils attendent de leur participation à la marque. Dans cette perspective, nous adoptons le raisonnement stratégique croziérien en nous centrant sur l'acteur et non pas sur le système. Nous ne nous intéressons pas à la façon dont se construisent les règles de fonctionnement de l'organisation, mais à la manière dont les acteurs conçoivent leur action. Cette étude est donc destinée à fournir un modèle descriptif, voire interprétatif des données.

L'observation directe des acteurs et l'analyse de documents internes et externes ont été effectuées de 2013 à 2016, permettant de combiner plusieurs sources des données. La collecte des données a été réalisée selon trois modalités :

- Une première modalité consistant en une collecte et une analyse fouillée de données secondaires (articles de presse, sites internet, analyse des procès-verbaux du conseil d'administration de l'association ANM) visant à identifier les parties prenantes au projet, d'en dégager les grandes catégories et identifier les acteurs en présence ;
- Une seconde modalité à travers les échanges avec les acteurs eux-mêmes au sein de l'association Auvergne Nouveau Monde afin de recueillir leur discours chemin faisant et d'en consigner le contenu dans un journal de bord ;
- La troisième modalité a consisté à réanalyser les fiches d'adhésion des 350 adhérents recensant la nature des motivations à rejoindre l'association ANM, ce qui nous a permis de contextualiser les raisons de leur adhésion.

Les données collectées étaient destinées à repérer les variables clés qui constituent des

---

<sup>69</sup> L'analyse thématique permet d'identifier le champ lexical, les thèmes et les occurrences (fréquences d'apparition) qui constituent l'expression des motivations des adhérents de l'association ANM.

éléments de l'analyse stratégique et de la théorie des parties prenantes. La grille de codage des données (tableau 14) a été structurée autour des notions de « objectifs » (nous cherchions à identifier ceux manifestes de ceux latents), « sources de pouvoir » (reprenant les quatre catégories énoncées précédemment) et « stratégies » pour les critères relatifs à l'approche croziérienne et complétée par les notions d'« attentes et intérêt » et de « ressources mobilisables » et « moyens d'actions et de pression ».

	Acteurs		
<b>Objectifs</b> - Objectifs manifestes - Objectifs latents			
<b>Sources de pouvoir</b> - Expertise - Maîtrise de l'information sur l'environnement - Contrôle de la communication - Connaissance des règles de fonctionnement			
<b>Stratégies</b> - Attitude active (participation, implication) - Attitude passive (apathie, résignation)			
<b>Ressources mobilisables</b> - Humaines - Financières - Techniques (savoir-faire) - Sociales (réseau social) - Immatérielle (réputation, image, statut)			
<b>Moyens d'actions et de pression</b> - Politique - Économique - Social			

**Tableau 14 : Grille de codage des données - source : Rochette, Zumbo-Lebrument et Fénès (2016)**

Cette grille d'analyse a été appliquée à chaque catégorie d'acteurs afin de dégager leur implication, leur rôle et leur attitude envers la marque.

### 2.1.3. Modalités d'investigation des dispositifs participatifs de la démarche de marketing territorial d'ANM (étude 3)

L'analyse de chacun des dispositifs participatifs mis en place par l'association ANM a été effectuée en précisant le contexte d'émergence du dispositif, son but et son rôle dans la démarche de marketing territorial d'ANM, ses modalités de fonctionnement, pour, *in fine*, expliciter et justifier le degré de pouvoir des citoyens au regard des différents degrés de l'échelle de participation d'Arnstein.



Afin de s'attacher à neutraliser autant que faire se peut les biais subjectifs induits par l'ancrage en recherche-intervention, des observations ont été formalisées sur un carnet en association avec les comptes-rendus des réunions et des évènements organisés (Bardin, 2013).

#### **2.1.4. Modalités d'investigation de la participation au sein de différentes communautés virtuelles de marques de territoire (étude 4)**

S'inscrivant dans le cadre d'une recherche-intervention réalisée à travers une CIFRE au sein de l'association Auvergne Nouveau Monde, cette recherche participe de la conception et de la mise en œuvre de la démarche de marketing territorial de la marque ANM.

L'approche netnographique mobilisée a été conduite selon une démarche en cinq étapes inspirées de la démarche proposée par Kozinets (2009) :

1. Détermination de l'objet de recherche ;
2. Identification des communautés virtuelles ;
3. Collecte des données ;
4. Compréhension et interprétation des données ;
5. Présentation des résultats de la recherche.

Afin de pouvoir juger du niveau de participation des membres de la communauté virtuelle de la marque ANM, une analyse comparative est effectuée avec les données collectées de trois autres marques de territoires région que sont : la marque Imagin'Alsace lancée par le conseil régional d'Alsace ; la marque Bretagne lancée par l'agence de développement économique régionale (Bretagne Développement Innovation - BDI) et le comité régional du tourisme de Bretagne ; la marque L'Originale Franche-Comté lancée par le conseil régional de Franche-Comté. Ces trois marques ont été choisies du fait de la proximité de leur date de lancement.

Pour établir cette comparaison des niveaux de participation des communautés virtuelles, une collecte des éléments publiés sur la *Fan Page* de chacune des 4 marques de territoire présentes sur *Facebook* a été réalisée sur une période d'un an, précisément du 07 Janvier 2015 au 07 Janvier 2016. Pour procéder à cette collecte, une grille de collecte a été établie visant à recenser les données touchant les différents items suivants : date de visualisation des posts, date de publication, contenu des posts, nombre de partages des publications, nombre de Like pour chaque publication, nombre de commentaires sur les publications, texte des commentaires, nombre de Like et de réponses pour chaque commentaire.

	Marque Bretagne	L'Originale Franche-Comté	Auvergne Nouveau Monde	Imagin'Alsace
<b>Date de lancement</b>	Janvier 2011	Octobre 2011	Avril 2011	Mars 2012
<b>Logo</b>				
<b>Réseau d'ambassadeurs</b>	- Partenaires : personnes morales (664 pers.) - Pas de réseau d'ambassadeurs, personnes morales	- Mise en avant de portraits, mais pas de réseau ni de partenaires ni d'ambassadeurs	- Adhérents : pers. Morales (723 pers.) - Pionniers : pers. physiques (3200 ambassadeurs)	- Ambassadeurs : pers. Morales (450 pers. inscrites) - Ambassadeurs : pers. physiques (27 240 pers.)
<b>Présence sur les RSN</b>	- Facebook - Twitter	- Facebook - YouTube	- Facebook - Twitter - Facebook - Instagram - LinkedIn	- Facebook - Twitter - Instagram - YouTube - Pinterest - Google +
<b>Date de la création de la page Facebook</b>	28 janvier 2011	10 octobre 2011	27 juin 2011	19 mars 2012
<b>Classification Facebook</b>	Organisation	Communauté	Site web régional	Société

**Tableau 15 : Caractéristiques des 4 marques de territoires étudiées - source : données collectées sur les sites internet des marques étudiées entre avril et mai 2016**

Les régions de rattachement de ces 4 marques de territoire ont des caractéristiques différentes tant du point de vue de leur surface en km<sup>2</sup> que du point de vue de leur nombre d'habitants, ce qui permettra d'évaluer le lien entre l'implication et l'interaction des fans et la taille du territoire.

Par ailleurs, preuve que l'usage des RSN est devenu une pratique standardisée lors du déploiement de marques territoriales, chaque marque a créé sa *Fan Page* de manière simultanée au lancement officiel de la marque. Seule la marque Auvergne Nouveau Monde a lancé sa *FanPage* trois mois après le lancement de sa marque. Il est intéressant de noter que les 4 marques de territoire n'ont pas choisi de classer leur *Fan Page* dans la même catégorie. La marque Bretagne a choisi une catégorisation en « Organisation », quand Auvergne Nouveau Monde l'a spécifié en « Site web régional », que la marque L'Originale Franche-Comté a été répertoriée en « communauté », tandis que la marque Imagin'Alsace a été déclarée en « société ».

	Bretagne	Franche-Comté	Auvergne	Alsace
Surface en km <sup>2</sup> (données 2011)	27 208	16 202	26 013	8 280
Nbre d'hbts (données 2011)	3 217 767	1 173 440	1 350 682	1 852 325

**Tableau 16 : Données de population et géographie des 4 régions de rattachement des 4 marques de territoire - source : INSEE**

## 2.2. Protocole de recherche associé à l'étude qualitative (étude 5)

### 2.2.1. Le choix des entretiens individuels semi-directifs et l'échantillon final

Afin d'approfondir les résultats issus la phase de contextualisation de notre étude du terrain de recherche, une étude qualitative basée sur des entretiens individuels semi-directifs<sup>70</sup> a été menée. L'objectif scientifique de cette étude qualitative est d'aller plus avant dans la compréhension des facteurs qui conditionnent la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM. L'entretien individuel semi-directif constitue (Thiétart, 2014) une méthode de collecte de données discursives primaires dans le but d'analyser les thèmes et/ou les fréquences lexicales constitutifs de la manière avec laquelle une personne perçoit et comprend un sujet donné. Il offre la possibilité de faire ressortir certaines régularités thématiques dans le discours des personnes interviewées tout en tenant compte des spécificités de leur perception des thèmes abordés. Par ailleurs, le caractère semi-directif des entretiens se justifie par le fait qu'ils permettent d'orienter les thèmes de l'entretien sans retirer aux interviewés leur liberté d'appréhender les questions posées.

En ce sens, les entretiens individuels semi-directifs répondent à notre objectif dans cette étude qui est d'identifier et de comprendre les facteurs à l'origine de la participation des parties prenantes à la démarche d'une marque de territoire.

Concernant l'échantillon final des personnes interrogées, il est constitué de 25 membres du conseil d'administration de l'association ANM. Les personnes ont été sollicitées par le biais de leur adresse électronique ou par téléphone. Réalisés en face à face, les entretiens ont été effectués entre juillet et septembre 2015 ; ils étaient d'une durée allant de 40 minutes à 100 minutes.

La composition de l'échantillon des interviewés est précisée dans le tableau 17 suivant :

Code	Collèges Association ANM	Fonction du répondant	Sexe
CA01	Collège 1 Membre de droit	Elu politique	Homme
CA02	Collège 1	Technicien collectivités territo-	Homme

<sup>70</sup> Comme l'expliquent Quivy et Van Campenhoudt, un entretien peut être dit « semi-directif » parce qu'il permet au chercheur de disposer « d'une série de questions-guides, relativement ouvertes, à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé. Mais il ne posera pas forcément toutes les questions dans l'ordre où il les a notées et sous la formulation prévue. Autant que possible, il « laissera venir » l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs à chaque fois qu'il s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas lui-même » (Campenhoudt et Quivy, 2011, p. 195).

	Membre de droit	Professionnelles	
CA03	Collège 1 Membre de droit	Elu politique	Femme
CA04	Collège 1 Membre de droit	Elu politique	Homme
CA05	Collège 2 Entreprise	Directeur	Homme
CA06	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise PME	Homme
CA07	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise d'une filiale grand groupe	Homme
CA08	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise d'une filiale grand groupe	Homme
CA09	Collège 2 Entreprise	Responsable communication	Femme
CA10	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise	Homme
CA11	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise PME	Homme
CA12	Collège 2 Entreprise	Responsable communication	Femme
CA13	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise PME	Homme
CA14	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise PME	Homme
CA15	Collège 3 Associations	Directeur	Homme
CA16	Collège 3 Associations	Responsable communication	Homme
CA17	Collège 3 Associations	Responsable développement	Femme
CA18	Collège 3 Associations	Responsable développement	Homme
CA19	Collège 3 Associations	Responsable régional	Homme
CA20	Collège 3 Associations	Responsable communication	Homme
CA21	Collège 3 Associations	Président association	Homme
CA22	Collège 4 Institutions	Elu politique	Homme
CA23	Collège 4 Institutions	Directeur consulaire	Homme
CA24	Collège 4 Institutions	Elu politique	Homme
CA25	Collège 4 Institutions	Responsable communication	Homme

**Tableau 17 : Caractéristiques des 25 interviewés du CA d'ANM**

### 2.2.2. La constitution du guide d'entretien et recueil des données

Afin de mener à bien les entretiens semi-directifs, un guide d'entretien<sup>71</sup> a été conçu dont la finalité est double. La première finalité du guide d'entretien est de structurer, en l'orientant, l'entretien et non de pré-déterminer le contenu des réponses apportées par les interviewés. La

<sup>71</sup> Cf. Annexe 5.

seconde finalité du guide d'entretien est de structurer la pensée du chercheur interviewant de telle sorte que la position de ce dernier n'influe pas les réponses des interviewés tant sur le fond que sur la forme.

Le guide d'entretien utilisé a été réalisé en tenant compte des thèmes principaux de notre problématique de recherche et après avoir réalisé une observation participante. Il a été préalablement testé auprès de 2 membres du conseil d'administration de l'association ANM (qui non donc pas été interviewés).

Ce guide d'entretien s'articule, à travers différentes questions posées aux interviewés, autour des 7 thèmes suivants :

1. Présentation générale de l'interviewé ;
2. Relation à l'association Auvergne Nouveau Monde ;
3. Motivations à être adhérent de l'association Auvergne Nouveau Monde ;
4. Implication et engagement des membres du CA ;
5. Relation à la marque ANM et aux dispositifs de marketing territorial associés ;
6. Liens entre les motivations des membres et les pratiques de marketing territorial d'ANM ;
7. Réforme territoriale.

Le guide d'entretien ayant été respecté, les entretiens étaient suivis d'une discussion informelle sur l'implication des parties prenantes et sur l'association ANM. L'ensemble de ces échanges informels ont fait l'objet de prises de note - consignées dans trois carnets de notes - afin de pouvoir les exploiter durant l'analyse de contenu.

### **2.2.3. Modalités de traitement et d'analyse des données qualitatives**

L'ensemble des entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu suivant une démarche se fondant sur les indications formulées par Wacheux (1996) et Bardin (2013) en matière d'analyse de contenu. L'analyse de contenu se fonde sur le principe selon lequel « *la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle des centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs des discours* » (Blanc, Drucker-Godard et Ehlinger, 2014, p. 552).

L'analyse de contenu des entretiens à laquelle nous avons procédé s'intègre dans une démarche en 3 phases :

- 1<sup>e</sup> phase : la retranscription des entretiens<sup>72</sup> en tenant compte des éléments contextuels non-dits (tels que les silences) ;
- 2<sup>e</sup> phase : le codage des verbatims au moyen d'un travail d'identification thématique des entretiens retranscrits ;
- 3<sup>e</sup> phase : l'analyse interprétative des verbatims des interviewés selon une approche visant à :
  - Identifier dans les verbatims les relations entre les thèmes et leur origine ;
  - Interpréter les verbatims en tenant compte des thèmes de notre guide d'entretien et de la littérature.

Suivant les indications formulées par Bardin (2013), notre analyse thématique a pour unité d'analyse retenue des phrases ou des groupes de phrases se rapportant à un des thèmes que nous avons *a priori* définis dans notre guide d'entretien en tenant compte de notre connaissance et de notre expérience du contexte dans lequel s'inscrit notre objet de recherche. Une fois l'identification des unités d'analyse effectuée au sein des entretiens, le processus de catégorisation des unités d'analyses, c'est-à-dire le regroupement des unités d'analyse sous certaines thématiques, a été effectuée en partant du principe que « *toutes les unités d'analyse appartenant à une même catégorie sont supposées (...) avoir des significations proches* » (Blanc, Drucker-Godard et Ehlinger, 2014, p. 556).

Blanc et al. (2014) soulignent que la définition des catégories servant au codage des verbatims est faite soit *a priori* (donc avant le codage du texte), soit *a posteriori* (durant le codage du texte). Or, notre démarche de définition des catégories est à la fois *a priori* et *a posteriori* étant donné que nous avons abordé le codage des entretiens, d'une part, en ayant *a priori* défini certaines catégories, et, d'autre part, en ayant défini certaines catégories lors du codage par un processus d'allers-retours entre les verbatims et la littérature.

L'analyse des données textuelles est réalisée en menant conjointement une analyse quantitative et une analyse qualitative. L'analyse quantitative est menée en dénombrant, après codage des verbatims, les unités d'analyse pour chacune des catégories ainsi que leur fréquence : l'importance d'une catégorie est donc fonction de sa fréquence d'apparition au sein du corpus étudié. S'agissant de l'analyse qualitative des données, elle vise prioritairement à juger de l'importance des thèmes dans le discours des interviewés et non à en évaluer l'importance par sa fréquence d'apparition. Blanc et al. (2014) soulignent cette différence en l'expliquant de la manière suivante : « « nombre de fois » pour l'analyse quantitative ; « valeur d'un thème »

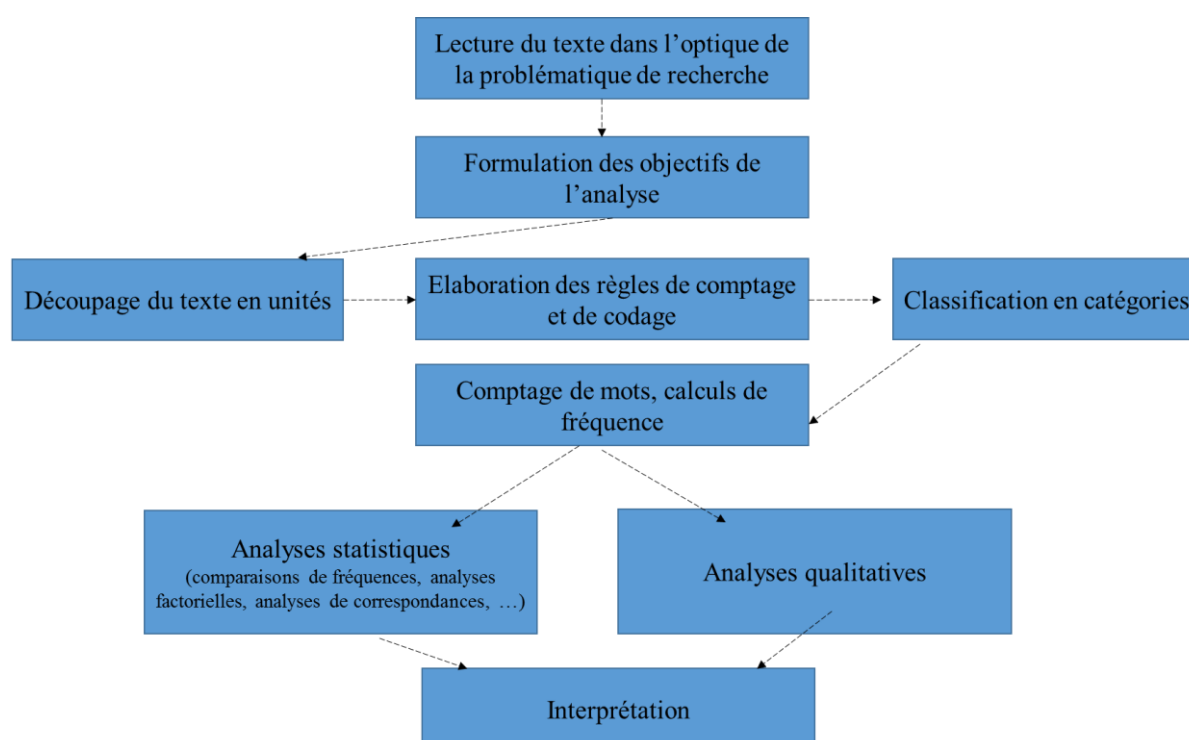
---

<sup>72</sup> Les entretiens exhaustivement retranscrits sont consultables en annexe 6.

pour l'analyse qualitative » (Blanc et al., 2014, p. 560). Pour juger de la valeur d'un thème dans les entretiens, il s'agit donc d'interpréter son apparition ou de son absence en tenant compte du contexte où il s'apparaît, ce qui permet d'identifier les relations éventuelles entre les différents thèmes au sein des données textuelles.

En associant approche qualitative et approche quantitative durant l'analyse des données textuelles, l'analyse de contenu permet alors d'analyser conjointement le contenu des discours et leur structure.

Ressaisie dans sa globalité, notre démarche d'analyse de contenu s'inspire donc directement de celle proposée par Bardin (2013) illustrée par la figure suivante :



**Figure 31 : Les principales étapes de l'analyse de contenu - source : Blanc et al. (2014) d'après Bardin (2013)**

#### 2.2.4. Usage du logiciel NVIVO 11

L'analyse de contenu a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo 11 afin de réduire les erreurs de codages induites par l'usage de supports papier. NVivo a été choisi parce qu'il permet de mener conjointement une analyse qualitative et quantitative sur les données textuelles d'un corpus à analyser. En effet, NVivo offre la possibilité de procéder à un codage manuel qui, au sein d'un même environnement de travail centralisant l'ensemble du corpus, dénombre les catégories au fur et à mesure du codage manuel tout en calculant leur fréquence d'apparition au sein des verbatim. Précisons que NVivo ne constitue pour le chercheur qu'une aide et un

support à son travail d'analyse et qu'il ne remplace pas la démarche d'analyse de contenu manuelle des données textuelles mise en œuvre par le chercheur. De plus, l'ergonomie de NVivo permet une appropriation rapide des différentes fonctionnalités mobilisées dans le cadre de l'analyse de contenu, ce qui ne rend pas contraignant son usage quotidien.

Afin de mener à bien notre codage des verbatim, les thèmes du guide d'entretien ont constitué les catégories initiales de notre codification, c'est-à-dire les nœuds primaires catégorisant les verbatim. Puis, au fur et à mesure du codage des entretiens, d'autres thèmes sont apparus que nous avons intégrés à nos catégories et sous-catégories thématiques initiales. Dans le but d'obtenir une arborescence thématique stabilisée du corpus - structuration des nœuds du « *tree nodes* » dans le logiciel Nvivo 11 -, nous avons analysé à nouveau les relations entre les catégories et sous-catégories afin de procéder, après un retour à la littérature, à leur réajustement en les reliant aux thèmes et sous-thèmes correspondants.

### **2.3. Protocole de recherche associé au test du modèle théorique (études 6 et 7)**

#### **2.3.1. Le choix des deux échantillons initiaux**

Dans le cadre de l'étude quantitative faisant suite aux résultats de l'étude qualitative, un modèle conceptuel des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM a été défini dont la validation empirique est réalisée au moyen d'une modélisation par équations structurelles selon l'approche PLS. Dans le but de tester le modèle conceptuel sur l'ensemble des parties prenantes d'ANM, deux échantillons initiaux distincts ont été déterminés :

- Dans la continuité de l'étude qualitative, un échantillon initial constitué des 606 adhérents de l'association ANM (en 2015), membres de son conseil d'administration.
- Afin de couvrir l'ensemble des types de parties prenantes de la marque ANM, un échantillon initial constitué des 2200 pionniers (citoyens ambassadeurs de la marque ANM).

A la différence du modèle conceptuel des déterminants de la participation des adhérents, le modèle conceptuel des déterminants de la participation des pionniers n'intègre pas la variable « implication organisationnelle », ces derniers n'étant pas membre de l'association et ne peuvent donc pas s'impliquer dans l'association ANM. En effet, seules des personnes morales peuvent être adhérentes de l'association et s'impliquer dans la vie et les décisions de



l'association ; les pionniers, c'est-à-dire les ambassadeurs de la marque, sont constitués uniquement de personnes physiques.

### 2.3.2. Le choix de la collecte des données par un questionnaire en ligne

L'administration de notre questionnaire a été effectuée via le logiciel d'enquêtes en ligne Google Forms. L'administration en ligne a été privilégiée, car elle présente de nombreux avantages :

- Rapidité de la collecte des données et de leur dépouillement avec la possibilité d'exporter les données sous différents formats de fichiers ;
- Facilité des relances et du suivi du nombre de répondants dans le temps ;
- Possibilité de pouvoir modifier si nécessaire le questionnaire durant le temps de l'enquête.

À partir de Google Forms, un lien unique vers le questionnaire a été envoyé par le biais de ma messagerie personnelle afin de personnifier la démarche et éviter une assimilation à une démarche commerciale. En outre, cela me permettait de limiter le fait que notre message puisse être considéré comme un spam. Le message a été envoyé, aux deux échantillons composés respectivement des 2 bases de données : celle recensant l'ensemble des adhérents de l'association ANM composée de 606 adresses électroniques exploitables ; celle recensant l'ensemble des pionniers constituée de 2200 adresses électroniques exploitables. L'envoi sur l'échantillon des adhérents de l'association a été effectué une première fois, le jeudi 1<sup>er</sup> octobre 2015, une relance a été faite le lundi 12 octobre 2015. L'envoi sur l'échantillon des pionniers a été réalisé lors d'un seul envoi, le mardi 3 novembre 2015.

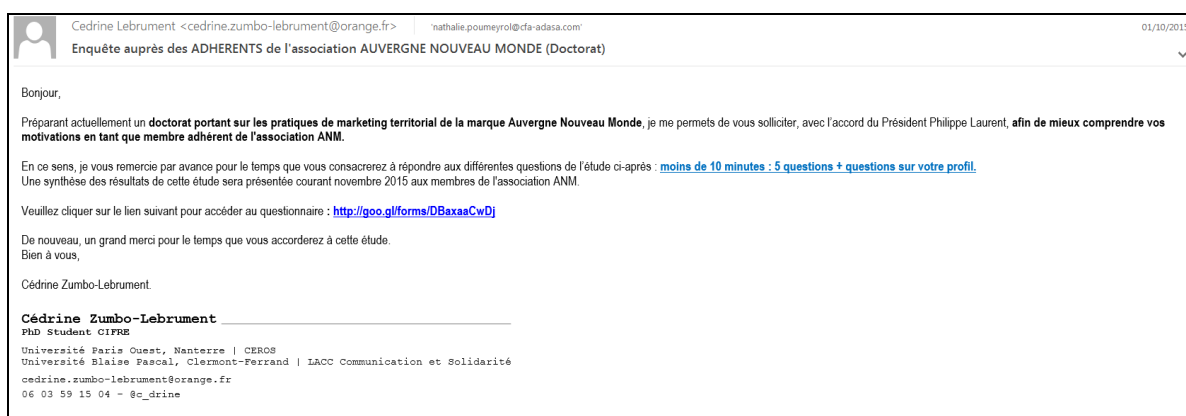


Figure 32 : Capture d'écran du message envoyé aux adhérents de la marque ANM dans le cadre de l'envoi du questionnaire

### 2.3.3. L'approche PLS comme méthode d'analyse des données<sup>73</sup>

Les contraintes inhérentes à notre terrain d'étude et les nombreuses sollicitations des acteurs nous ont conduit à choisir une optique mono-méthode (Evrard, Pras et Roux, 2003) dans le cadre de notre étude quantitative : une approche « multiméthodes » aurait certainement remis en question la faisabilité de notre travail de recherche dans les délais qui nous étaient impartis. Or, la modélisation par les équations structurelles est une méthode d'analyse de données ayant l'avantage de permettre une analyse simultanée « *de phénomènes non-observables et éléments observables paraît, de plus, cohérent avec le but poursuivi de test d'un modèle causal* » (Picot-Coupey, 2006, p. 226).

Afin de valider les deux modèles des déterminants de la participation des parties prenantes (adhérents et pionniers présentés en 1.3.3 de la section 1 du chapitre 7), nous procéderons par une estimation des modèles d'équations structurelles par l'approche PLS (partial least squares) (Fornell et Bookstein, 1982 ; Wold, 1982 ; Tenenhaus, 1998 ; Tenenhaus et al., 2005 ; Esposito Vinzi et al., 2010 ; Fernandes, 2012). L'approche PLS ou approche par les moindres carrés partiels est une méthodologie statistique développée par Wold (1982, 1985) permettant d'estimer les relations entre des variables dépendantes et des variables indépendantes, mais aussi les relations entre les variables latentes et leurs variables manifestes. L'approche PLS permet donc d'estimer non seulement les relations entre des variables latentes (non directement observables), mais également la qualité de la mesure des variables latentes par des variables manifestes. Par ce faire, l'approche PLS repose sur « un processus d'estimation en régressant les variables latentes avec leurs indicateurs respectifs et en régressant les variables latentes entre elles. (...). On répète ces deux étapes jusqu'à convergence, puis on estime les coefficients du modèle par des régressions simples ou multiples » (Fernandes, 2012, pp. 103-104).

Le choix de l'approche PLS se justifie par le fait qu'elle soit méthodologiquement plus adaptée à nos modèles conceptuels que l'approche LISREL (cf. tableau 18) :

- Elle permet d'estimer des modèles d'équations structurelles intégrant à la fois des construits formatifs et des construits réflexifs (Crié, 2005).
- Elle supporte l'utilisation de tout type d'échelle (nominale, ordinale ou métrique) pour mesurer les variables latentes d'un modèle (Picot-Coupey, 2009).

---

<sup>73</sup> Afin de conserver une continuité dans l'explication de la méthodologie de validation des deux modèles conceptuels, la présentation exhaustive de la démarche de définition des construits, d'opérationnalisation des concepts et de test des deux modèles selon l'approche PLS est exposée au chapitre 7 dans la section 2.

- Elle est préconisée dans littérature dans le cadre d’approche exploratoire lorsque la théorie sur un objet de recherche n’est pas stabilisée et reste partielle (Lacroux, 2011).
- Elle ne suppose pas, comme c’est le cas pour l’approche LISREL, la normalité de la distribution des données utilisées (Fernandes, 2012).

Pour toutes ces raisons, notre choix s’est porté sur l’approche PLS qui est reconnue dans la littérature comme étant plus souple et plus flexible que l’approche LISREL (Wold, 1982) parlera pour LISREL d’une « modélisation dure » (« *hard modeling* ») et d’une « modélisation douce » (« *soft modeling* »).

Critères	PLS	LISREL
Modélisation des construits	Construits formatifs et réflexifs.	Construits réflexifs.
Variables latentes	Déterminées.	Indéterminées à un terme d’erreur près.
Test de modèles récursifs	Non.	Oui.
Modèle statistique	Approche selon les moindres carrés partiels - Succession de régressions simples ou multiples.	Approche du maximum de vraisemblance - Analyse des structures de covariance.
Distribution des données	Peu importe.	Normalité des données.
Taille de l’échantillon	Peut-être faible. Recommandations minimales : de 30 à 100 observations.	Élevée. Recommandations minimales : de 200 à 800 observations.
Nombre d’indicateurs par construit/ Complexité du modèle	Peut être élevé. Par exemple 100 construits et 1000 indicateurs.	Peu élevé. En relation avec la taille de l’échantillon. Complexité modérée à faible (moins de 100 indicateurs).
Approche conceptuelle/ Finalité	Peut-être utilisé dans un cadre exploratoire. Plus une méthode prédictive et de construction de la théorie.	Cadre confirmatoire. Obligation de se baser sur un modèle théorique.

**Tableau 18 : Éléments de comparaison entre PLS et LISREL - source : Fernandes, 2012**

## **Synthèse du chapitre 5**

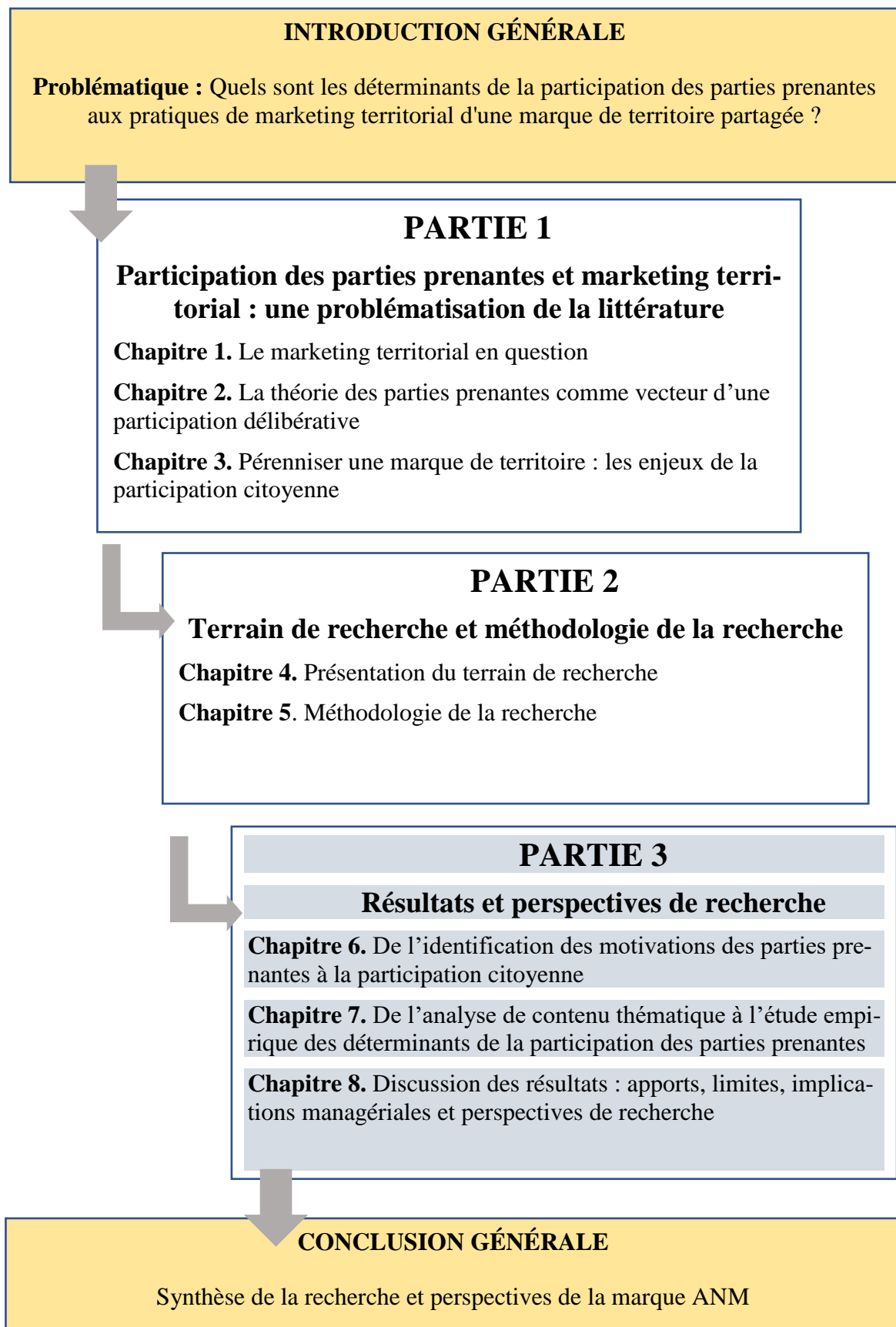
La finalité du chapitre 5 consistait à exposer le détail des démarches méthodologiques mises en œuvre dans le cadre de chacune de nos études. Pour ce faire, les protocoles de recherche associés à chacune des études ont été précisés en prenant soin de s'assurer à la fois de la cohérence d'ensemble de la démarche méthodologique de notre travail de recherche doctorale et de la cohérence avec le positionnement épistémologique et l'orientation de la démarche d'investigation du réel. Par-delà la volonté de donner à voir le caractère heuristique de notre recherche, la présentation des différents dispositifs méthodologiques mobilisés a également pour vocation de constituer un faisceau de preuves du caractère scientifique de la recherche permettant aux connaissances produites de s'intégrer dans un cheminement cumulatif avec les recherches antérieures et ultérieures.

## **SYNTHESE DE LA PARTIE 2**

---

En accord avec le positionnement épistémologique de notre travail présenté en introduction, la deuxième partie avait pour objectif d'exposer le terrain de recherche, la démarche méthodologique d'ensemble de notre recherche ainsi que les différentes méthodologies mises en œuvre pour contextualiser, comprendre et évaluer les déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial de la marque ANM. En ce sens, les spécificités de notre terrain de recherche, l'orientation de la démarche d'investigation du réel et les modalités d'investigation (pour chacune des études réalisées) des différentes dimensions de notre objet de recherche ont été précisées. Il convient à présent d'exposer les résultats issus des différentes études menées pour comprendre et évaluer les déterminants de la participation des parties prenantes, ce qui constitue l'objectif de la troisième partie.









# PARTIE 3. RESULTATS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

---

*« Tu voudrais bien écrire  
Autrement.*

*Voir naître sous ta main,  
Sous tes yeux,*

*Quelque forme  
Qui ne te rappelle rien,*

*Mais c'est en vain :  
Tu es condamné »  
(Guillevic, *Art poétique*,  
p. 127).*

## Introduction à la partie 3

Faisant suite à la présentation des caractéristiques de notre terrain de recherche et de la démarche méthodologique mise en œuvre, la troisième partie a pour objectifs, dans un premier temps, de présenter les résultats obtenus pour chacune des recherches effectuées sur l'identification, la compréhension et l'estimation des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM, puis, dans un second temps, d'en discuter les apports, les limites, les implications managériales ainsi que les perspectives de recherche futures. Pour ce faire, les résultats inhérents à chacune des études de recherche sont présentés, puis sont exposés les apports, les limites, les implications managériales ainsi que les perspectives de recherches du présent travail.



## **PARTIE 3**

### **Résultats et perspectives de recherche**

#### **Chapitre 6. De l'identification des motivations des parties prenantes à la participation citoyenne**

**Chapitre 7.** De l'analyse de contenu thématique à l'étude empirique des déterminants de la participation des parties prenantes

**Chapitre 8.** Discussion des résultats : apports, limites, implications managériales et perspectives de recherche



## CHAPITRE 6. DE L'IDENTIFICATION DES MOTIVATIONS DES PARTIES PRENANTES A LA PARTICIPATION CITOYENNE

---

### Introduction au chapitre 6

Afin de contextualiser et de caractériser le rôle de chacune des parties prenantes inhérentes au développement de la marque ANM, le chapitre 6 présente 4 études qui sont à la fois porteuses d'un objectif spécifique et mutuellement complémentaire avec les objectifs des autres études. La première étude consiste à identifier les parties prenantes que la marque ANM intègre dans son projet ; la seconde étude, prenant appui sur l'identification des parties prenantes, de leurs motivations et de leurs moyens d'influence, vise à spécifier, par une approche inspirée de l'analyse stratégique croziérienne, les caractéristiques de chaque type d'acteur partie prenante de la démarche de marketing territorial de la marque ANM en termes d'objectifs (ceux manifestes et ceux latents), de sources de pouvoir, de stratégies vis-à-vis de la marque ANM, de ressources mobilisables et de moyens d'actions et de pression. La troisième étude s'attache à mieux identifier et à expliciter le pouvoir transférer aux citoyens à travers les principaux dispositifs de marketing territorial mis en œuvre par l'association ANM dans le cadre du projet de marque dont elle est porteuse. Enfin, la quatrième étude consiste à analyser - comparativement à trois autres marques région - le niveau de participation et d'interactivité de la communauté de la marque ANM sur le réseau social numérique *Facebook*.

Ces quatre études sont complémentaires par le regard croisé sur les parties prenantes de la marque ANM qu'elles rendent possibles tout en respectant *stricto sensu* le cheminement progressif de la question de recherche tout long des trois années passées au sein de l'association ANM. L'intérêt de ce chapitre, par-delà l'intérêt des résultats de chacune des études, est de témoigner de la prégnance de la question de la participation des parties prenantes au projet de la marque ANM.

### 1. Identification des motivations des parties prenantes impliquées dans la construction de la marque ANM (étude 1)

L'étude de la construction d'une marque de territoire sollicite et mobilise une pluralité de parties prenantes possédant des intérêts à la fois identiques et contraires ; celles-ci entretiennent donc des relations particulières et s'impliquent d'une manière différente selon leurs impératifs stratégiques et tactiques. À travers l'identification des parties prenantes impliquées dans le

projet de marque de territoire Auvergne Nouveau Monde, cette section vise donc à présenter les résultats de la catégorisation des parties prenantes selon leurs motivations et leur pouvoir.

### 1.1. Cartographie des parties prenantes de la marque Auvergne Nouveau Monde

L'Auvergne, onzième région française en termes d'attractivité, cherche à accroître celle-ci en améliorant sa visibilité au-delà des frontières nationales au moyen d'une marque région. La marque « Auvergne Nouveau Monde »<sup>74</sup> fut créée en 2011 à l'initiative du conseil régional d'Auvergne et de ses quatre agences territoriales rejoints par les entreprises régionales leaders, des PME, des festivals, des lieux culturels, des associations, des universités et des écoles... afin de développer et mettre en œuvre la co-construction de la marque territoire de l'Auvergne. Portée par l'association Auvergne Nouveau Monde, cette marque repose sur une volonté politique d'instaurer une démarche de marque « partagée » - entre habitants, collectivités, institutionnels, entreprises, et universités - fondée sur une approche collaborative (co-construite) de la marque (Rainisto, 2003 ; Kau, 2006). La recherche permet de repérer douze catégories de parties prenantes (cf. tableau 19).

Parties prenantes	Motivations identifiées	Moyens d'actions et de pression	Fréquence de la consultation
<b>Le conseil régional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer l'attractivité</li> <li>- Accroître la notoriété</li> <li>- Mobiliser sur un projet collectif</li> <li>- Homogénéiser les prises de parole</li> <li>- Motivations sous-jacentes =&gt; instrument politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financier</li> <li>- Institutionnel</li> <li>- Social</li> </ul>	Continue
<b>Les agences de développement du conseil régional (tourisme, culture, accueil..)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuer à la réalisation de leurs missions (attractivité économique, touristique, accueil de nouvelles populations, événements culturels) en développant une marque co-construite</li> <li>- Mutualisation des budgets et des actions</li> <li>- Cohérence des actions</li> </ul>	Peu : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutionnel</li> <li>- Financier</li> <li>- Flexibilité/statut associatif</li> </ul>	Continue
<b>L'association Auvergne Nouveau Monde peut être rattachée aux agences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer l'adhésion des parties prenantes</li> <li>- Développer des outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle de prescripteur sur les actions de plus en fort</li> </ul>	Non avenue, car pilote du projet
<b>Les autres collectivités territoriales impliquées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéficier d'une notoriété (région) plus forte et de retombées (image, /attractivité)</li> <li>- Augmenter leur visibilité</li> <li>- Mutualiser les moyens financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refus d'utilisation</li> <li>- Développement de leur propre marque (démarches concurrentes)</li> <li>- Social</li> </ul>	Au départ, ponctuelle, puis continue

<sup>74</sup> Nous utiliserons par commodité l'abréviation ANM

<b>Les consultants (entreprises d'études et de conseil)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendre leurs prestations</li> <li>- Devenir une référence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu de cabinets spécialisés (ils ont donc un marché captif)</li> </ul>	Ponctuelle
<b>Les grandes entreprises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affirmer son ancrage territorial (dimension politique et facteur de différenciation/ consommateur)</li> <li>- Renforcer de l'image d'entreprise citoyenne</li> <li>- Partager son expérience, ses pratiques</li> <li>- Attirer des salariés donc participer à l'attractivité de son territoire et de son image</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marque commerciale forte qui se suffit à elle-même =&gt; non contribution à la marque territoire</li> <li>- Influence le processus de création, de gestion la stratégie, le positionnement</li> </ul>	Mensuelle
<b>Les PME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retombées économiques et non économiques (accroître leur visibilité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pression individuelle faible (prise de parole publique)</li> </ul>	Ponctuelle
<b>Les entreprises publiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer de nouveaux outils</li> <li>- Limiter les dépenses de communication</li> <li>- Améliorer et renforcer l'image de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financier</li> </ul>	Continue
<b>Sphère éducative (universités, écoles supérieures, lycée,..)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer de l'image de la région auprès de leur cible : étudiants interne et externe Auvergne</li> <li>- Valorisation de leurs actions</li> <li>- Bénéficier de moyens supplémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de parole publique</li> </ul>	Mensuelle
<b>Les consulaires (CCI, Pole Emploi, Apec,..)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer au développement économique de la région</li> <li>- Elargir le réseau d'entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation d'un fort réseau d'acteurs</li> </ul>	Mensuelle
<b>Autres régions (concurrentes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre reconnu comme porteur d'une bonne pratique (ex marque Valais (Suisse))</li> <li>- Une source de revenu (vendre son expertise)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaboration</li> <li>- Expertise</li> </ul>	Ponctuelle
<b>Marques collectives agroalimentaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir des savoir-faire traditionnels appréciés par les consommateurs.</li> <li>- Cohérence dans le discours porté par la marque</li> <li>- Mutualiser des budgets pour une part de voix plus grande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pression du collectif (démarches concurrentes)</li> <li>- Refus de participer</li> </ul>	Ponctuelle
<b>Les habitants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement du sentiment de fierté et d'appartenance à leur territoire.</li> <li>- Un effet de levier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rejet de la démarche et/ou du positionnement de la marque</li> <li>- Prise de parole publique</li> </ul>	Continue

**Tableau 19 : Identification et caractérisation des parties prenantes de la marque ANM**

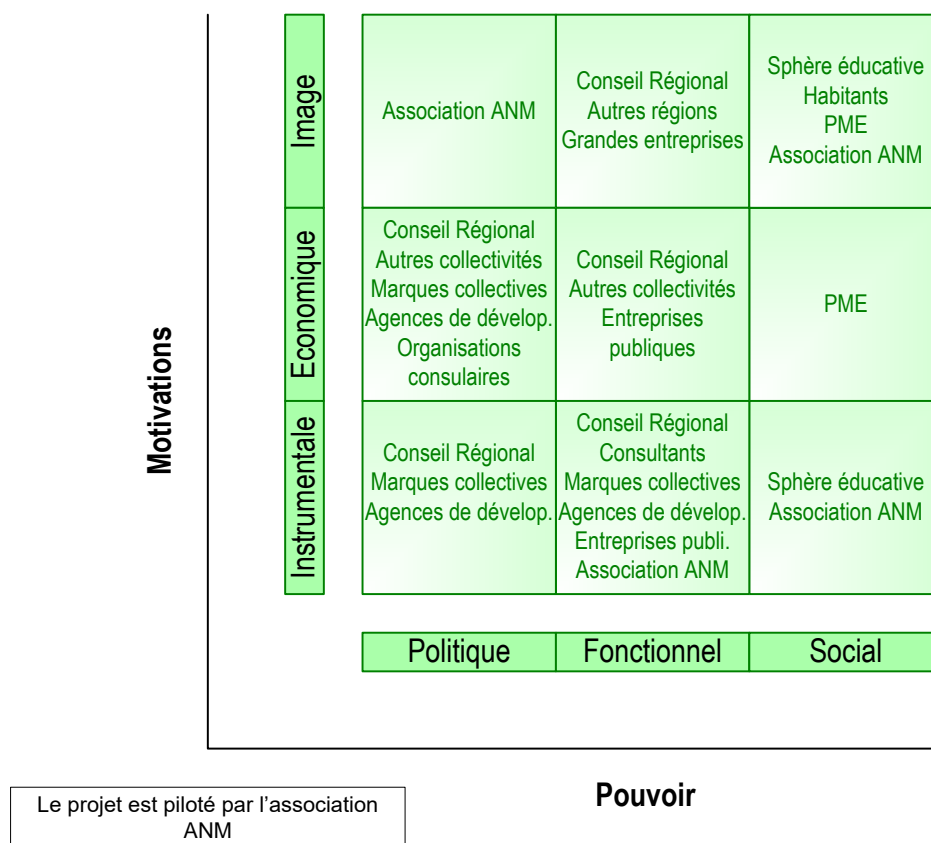
Des parties prenantes publiques (conseil régional, agences régionales, collectivités, universités, établissements publics) qui se caractérisent par une certaine proximité culturelle liée à leur mission de service public, des organisations privées (entreprises, consultants), des structures consulaires et associatives plus animées par des objectifs économiques ou de représentation ainsi que les habitants.

Catégories de parties prenantes	20 Avril 2011	27 juin 2011	11 octobre 2011	9 janvier 2012	5 mars 2012	4 juin 2012	1 <sup>er</sup> octobre 2012	23 mars 2013	20 Juin 2013	Taux de participation en %
Conseil régional			X	X		X	X		X	55,6%
Agences régionales de développement	X	X	X	X	X	X	X	X		88,9%
Entreprises	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
Associations (dont clusters, festivals)	X	X	X	X		X	X	X	X	88,9%
Collectivités / Autres institutions	X	X			X	X	X	X	X	77,8%
Universités							X	X	X	33,3%

**Tableau 20 : Participation des parties prenantes représentées dans le conseil d'administration ANM**

L'intérêt porté à la marque par chacune des catégories de parties prenantes est variable. La participation aux réunions du conseil d'administration de l'association ANM des diverses catégories de parties prenantes représentées au sein de la gouvernance peut être un bon indicateur de l'intérêt porté au projet. Les taux de participation (cf. tableau 20) mettent en évidence une participation modérée (55,6%) de l'initiateur du projet (le conseil régional), ainsi qu'un taux relativement faible de 33,3% pour les Universités, une catégorie pourtant jugée prioritaire dans les axes stratégiques. Néanmoins, il convient de préciser que le conseil régional est représenté au travers des agences régionales de développement dont le taux de participation (88,9%) est élevé - ce qui explique le taux de participation modéré du conseil régional. La participation des entreprises est sans défaut (100%). L'explication se trouve probablement dans la connaissance intime que les entreprises ont de cet instrument et de sa portée stratégique (probablement plus convaincues de son intérêt), pour les entités publiques peu ou pas sensibilisées à l'usage de cet instrument marketing, son intérêt est moins évident. La grille de lecture complétée (figure 33) permet de mettre en évidence trois catégories de motivations : des motivations de nature économique et financière (gain de revenu), des motivations de nature instrumentale (disposer d'un outil, d'appréhender de nouvelles pratiques, d'acquérir un savoir-faire) pour faciliter la réalisation d'objectifs, et enfin des motivations liées à l'image. Par ailleurs, il a été possible de repérer le pouvoir exercé par la partie prenante à partir des pressions sociales, politiques et fonctionnelles (Oliver, 1997). La figure 33 reprend le positionnement de chacune des parties prenantes sur ces deux dimensions et constitue le principal résultat de notre recherche.





**Figure 33 : Motivations et pouvoirs des parties prenantes de la marque ANM**

Il ressort des motivations particulièrement importantes sur les dimensions économique et instrumentale qui constituent de fait des motivations prioritaires. En effet, pour mobiliser les parties prenantes sur ce projet, les pilotes du projet doivent s'attacher à dégager nettement l'intérêt économique et instrumental, l'image, de manière surprenante, passerait alors au second plan alors que, lors du lancement du projet, le repositionnement de l'Auvergne sur une image plus porteuse (autre que celles des grands espaces naturels) était mis en avant comme la priorité. L'image apparaît comme un outil et non comme une finalité (attractivité économique). Par ailleurs, le pouvoir exercé est identifié à partir des moyens d'action et de pression. Le pouvoir est essentiellement politique et fonctionnel : politique, d'une part (le poids des collectivités territoriales dans le projet en est l'explication le plus évidente), en raison de la capacité de certaines parties prenantes à infléchir l'orientation du projet, voire à en assurer le succès ou l'échec par éventuellement la contrainte ; fonctionnel, d'autre part, dans la mesure où il renvoie à des éléments et activités supports (financement, processus, expertise). Le pouvoir social est peu présent, il renvoie à la capacité à exprimer et influencer la perception sociale d'un objet (ici l'image et la pertinence de la marque). Le porteur de projet, l'association ANM dispose d'un pouvoir politique qui pourrait devenir coercitif sur le flé-

chage des aides régionales à l'avenir pour imposer aux acteurs bénéficiant de ces aides l'utilisation de la marque. Par ailleurs, elle développe des outils (pouvoir fonctionnel) et contribue à faire évoluer la perception de la marque territoire (pouvoir social).

## 1.2. Premières analyses des motivations et de l'implication des adhérents de l'association Auvergne Nouveau Monde dans le projet de marque de territoire

L'analyse des motivations (cf. tableau 21) à travers l'étude des fiches d'adhésion permet de tirer deux constats : le peu d'informations pour certains collèges d'adhérents ne permet pas de dresser une analyse détaillée et objective de leurs motivations d'adhésion, et l'expression de motivations identiques ou très similaires au sein d'un même collège et entre les collèges d'adhérents illustre une convergence d'intérêts pour les acteurs de cette marque. Ce qui valide le principe même de la marque de territoire partagée et valide le principe de proximité.

Le collège 1, composé des membres de droit, n'a exprimé que peu de motivations, celles-ci sont essentiellement centrées sur le renforcement de la visibilité du territoire et ses retombées économiques. Le collège 2 (entreprises) met plus clairement en avant le caractère collaboratif du projet en tant qu'instrument réticulaire mais souligne aussi l'importance des motivations économiques et celles liées à l'image ces dernières sont centrées sur les valeurs et l'identité forte du territoire et la nécessité de lutter contre les idées reçues et les stéréotypes. L'ancrage territorial est fortement exprimé par le collège 3 (associations) qui souhaite avant tout bénéficier d'outils de promotion et communication. Enfin, le collège 4 (collectivités) affirme moins ses motivations, celles-ci sont probablement inhérentes à leur mission et liées à un contexte concurrentiel de plus en plus présent entre les régions.

Collèges	Thèmes	Illustrations des motivations des adhérents à partir d'extraits de verbatim issus des fiches d'adhésion	Recensement des termes associés aux motivations des adhérents
<b>COLLEGE N°1</b> Membres de droit (31)	<b>Territoire / Région (11)</b>	« Visibilité régionale », « Promotion des filières économiques régionales » « Rayonnement de la région et de ses activités » « Dynamiser la région et la rendre plus attractive » « Faire face aux autres marques des régions »	<b>Région (4)</b> Régionale (2) Auvergne (3) Monde (2)
	<b>Visibilité / accueil (9)</b>	« Accueil des investisseurs » « Visibilité régionale » « Attente de retombées en matière d'accueil d'investisseurs » « Doter la région de moyens de concurrence »	<b>Visibilité (3)</b> Accueil (3) Parties prenantes (1) Peuples et nations (1) Entreprises (1)

	<b>Economie / Finance (11)</b>	<p>« Promotion des filières économiques régionales »</p> <p>« Revendications du monde économique »</p> <p>« Retombées en matière d'accueil d'investisseurs »</p> <p>« Attirer de nouveaux investisseurs et des porteurs de projets »</p>	<p><b>Nouveauté (2)</b></p> <p><b>Economique (3)</b></p> <p><b>Investisseurs (2)</b></p> <p>Projets (1)</p> <p>Attentes (1)</p> <p>Activités (1)</p> <p>Consommation (1)</p>
<b>COLLEGE N°2</b> Entreprises (154)	<b>Territoire / Région (55)</b>	<p>« Mettre en avant la région et sa dynamique de nouveau monde »</p> <p>« Mettre en valeur notre région »</p> <p>« Structure active au développement de notre région »</p> <p>« Promouvoir la région au niveau national »</p> <p>« Témoigner de l'attractivité de l'Auvergne et aider le développement de notre région »</p> <p>« Véhiculer une nouvelle image de la région Auvergne »</p>	<p>Département (3)</p> <p><b>Attractivité (5)</b></p> <p><b>Auvergne (20)</b></p> <p>Région (10)</p> <p><b>Valorisation (10)</b></p> <p>Nouveau monde (6)</p> <p>International (1)</p>
	<b>Actions communes / échanges / collaborations (24)</b>	<p>« Travail coopératif sous la forme de rencontres et d'opérations communes »</p> <p>« Association où tous les acteurs pourraient participer à parts égales »</p> <p>« Elargir les réseaux en vue de projets collaboratifs au sein de l'Auvergne »</p> <p>« Projets collaboratifs »</p>	<p>Membres (2)</p> <p>Echanger (2)</p> <p><b>Acteur (9)</b></p> <p>Projet (3)</p> <p>Participer (3)</p> <p>Nouveautés (3)</p> <p>Ensemble (2)</p>
	<b>Développement / Economie (29)</b>	<p>« Développement qualitatif de la vie en Auvergne »</p> <p>« Développement de notre région »</p> <p>« Développement économique »</p> <p>« Tourisme d'affaires »</p> <p>« Développer l'attractivité de notre territoire »</p>	<p><b>Entreprises (8)</b></p> <p><b>Tourisme (5)</b></p> <p><b>Développement (7)</b></p> <p>Ventes (2)</p> <p>Communication (3)</p> <p><b>Démarche (4)</b></p>
	<b>Image / communication (18)</b>	<p>« Partager les valeurs de l'Auvergne »</p> <p>« Promotion de la marque Auvergne nouveau monde »</p> <p>« Être un forum où tous les acteurs pourraient participer à parts égales »</p> <p>« Communication sur l'image de l'Auvergne : acteurs économiques, entreprises, créateurs associations... »</p> <p>« Bénéficier de l'image de marque en utilisant le code marque »</p> <p>« Participer à la diffusion d'une image attractive de l'Auvergne »</p> <p>« Renforcement de l'image de l'Auvergne »</p> <p>« Véhiculer l'image de l'Auvergne »</p> <p>« Partager une image cohérente avec l'ensemble de la région »</p> <p>« Une image moderne et attirante, à l'opposé des clichés »</p> <p>« Dynamiser l'image de la région à l'extérieur de l'Auvergne »</p>	<p><b>Promotion (5)</b></p> <p><b>Valorisante (6)</b></p> <p>Relations (4)</p> <p>Qualité (3)</p>

		<p>« Valorisation des spécificités auvergnates »</p> <p>« Construire une nouvelle image de marque de l'Auvergne »</p>	
	<b>Valeurs / Identité (28)</b>	<p>« Partager nos valeurs »</p> <p>« Ses valeurs sont en phase avec les fondamentaux de la région »</p> <p>« Partager les valeurs de l'association »</p> <p>« Promotion de la marque et des valeurs »</p> <p>« Apporter une nouvelle identité à notre entreprise »</p> <p>« Populariser notre identité locale »</p> <p>« Construire l'identité auvergnate au travers d'un projet novateur »</p>	<p><b>Image (9)</b></p> <p>Marque (3)</p> <p>Spécificités (3)</p> <p>Dynamique (3)</p> <p>Force (3)</p> <p>Visibilité (3)</p> <p>Chance (4)</p>
<b>COLLEGE N°3</b> Associations (149)	<b>Territoire / Région (96)</b>	<p>« Valoriser les entreprises du territoire auvergnat »</p> <p>« Action de promotion en faveur du territoire »</p> <p>« Contribuer au rayonnement de la région Auvergne »</p> <p>« Valoriser le territoire pour le rendre attractif »</p> <p>« Donner une nouvelle image à la région Auvergne »</p> <p>« Amélioration de l'image de notre région »</p> <p>« Contribuer à l'attractivité des territoires »</p> <p>« Mise en valeur du territoire »</p> <p>« Défendre les valeurs du territoire »</p>	<p>Auvergne (38)</p> <p>Nouveau monde (18)</p> <p>Territoire (13)</p> <p>Région (7)</p> <p>Associations (4)</p> <p>Entreprises (4)</p> <p>Attractivité (3)</p> <p>Partenaire (3)</p> <p>Collaboration (3)</p> <p>Membre (3)</p>
	<b>Valeurs (18)</b>	<p>« Partager nos valeurs avec les membres d'Auvergne nouveau monde »</p> <p>« Valeurs communes portées par l'Auvergne »</p> <p>« Valeurs de partage et d'exigences »</p> <p>« Mettre en avant nos compétences, nos valeurs et notre territoire »</p> <p>« Défendre les valeurs du territoire »</p> <p>« Nous adhérons aux valeurs de l'Auvergne et d'Auvergne nouveau monde »</p>	<p>Valorisation (3)</p> <p>Valeurs (11)</p> <p>Marque (4)</p>
	<b>Communication / Médias (35)</b>	<p>« Diffuser les informations proposées par Auvergne nouveau monde »</p> <p>« Affichage d'Auvergne nouveau monde au travers de l'utilisation des codes marque et du logo »</p> <p>« Supports de communication »</p> <p>« Travail en réseaux »</p> <p>« Appartenance au réseau Auvergnat »</p> <p>« Disposer d'outils de promotion générique (posters, magazines, sites internet...) »</p>	<p><b>Actions (7)</b></p> <p><b>Image (6)</b></p> <p><b>Promotion (6)</b></p> <p><b>Projets (6)</b></p> <p><b>Communication (6)</b></p> <p>Produit (2)</p> <p>Marque (2)</p>
<b>COLLEGE N°4 :</b> Collectivités et autres institu-	<b>Territoire / Région (25)</b>	<p>« Promotion de la région »</p> <p>« Développement de la région »</p> <p>« Mettre en valeur l'image d'une région dynamique »</p>	<p><b>Nouveau monde (7)</b></p> <p><b>Auvergne (7)</b></p> <p>Territoire (5)</p> <p>Région (3)</p> <p>Villes (2)</p> <p>Secteur (1)</p>

	<b>Diffusion / Participation / Contribution (9)</b>	« Participer à la dynamique de promotion du territoire » « Participer à la diffusion des ressources » « Contribuer à la diffusion de l'image de l'Auvergne »	Marque (2) <b>Valeurs (5)</b> Enseignement (1) Formation (1)
	<b>Développement / Economie (9)</b>	« Développement de la région et de l'enseignement » « Visibilité des projets de développement économique et touristique » « Apporter une plus-value de positionnement et de déclinaison portant sur des valeurs communes prônées par la marque »	Idées (1) Tourisme (2) Territoire (2) Auvergne (1) Industriel (2) Economie (1)

**Tableau 21 : Motivations des adhérents de l'association Auvergne Nouveau Monde analysées à partir des 350 fiches d'adhésion à l'association ANM**

Si elle constitue une première appréhension des motifs de la participation des parties prenantes de la marque ANM, cette contextualisation par la théorie des parties prenantes ne permet pas d'apporter une compréhension fine des stratégies d'acteurs et du système de pouvoir inhérents à la mise en œuvre de la marque Auvergne Nouveau Monde et reste insuffisamment prescriptive dans le cadre d'une recherche-intervention. Pour ce faire, le modèle d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977), en tant que modèle d'analyse organisationnelle mobilisé dans l'étude suivante, nous semble pertinent pour offrir une contextualisation précise des relations politico-organisationnelles qui se jouent au sein de l'action collective sur laquelle repose la marque Auvergne Nouveau Monde. Plus précisément, l'étude suivante s'attache à mieux comprendre les relations de pouvoir qui structurent l'action collective du système d'action concret (SAC) qu'incarne l'écosystème dans lequel évolue l'association Auvergne Nouveau Monde. Il est, en effet, possible de considérer que cet écosystème constitue, dans le cadre du projet collectif qu'est la marque Auvergne Nouveau Monde, un système d'action concret en ce sens que l'ensemble de ces acteurs entretiennent des relations d'interdépendance - relations d'interdépendance des parties qui sont l'essence même d'un système - où les relations de pouvoir ne sont pas « un phénomène anormal, pathologique et malsain, mais au contraire la manifestation naturelle et, pour tout dire, normale de la coopération humaine, qui suppose toujours une dépendance mutuelle et déséquilibrée des acteurs » (Friedberg, 1993, p. 116). L'objectif de la mobilisation du modèle de l'analyse stratégique est, à la différence de l'approche par la théorie des parties prenantes, de parvenir à une conceptualisation de l'action collective de la marque Auvergne Nouveau Monde en précisant pour chaque catégorie d'acteur du SAC ses objectifs, sa perception du changement qu'introduit la marque Auvergne Nouveau Monde, sa

stratégie par rapport à cette marque, ses sources de pouvoir et sa position par rapport aux autres acteurs.

## 2. Caractérisation des stratégies d'acteurs des parties prenantes de la marque ANM (étude 2)

### 2.1. Analyse des stratégies développées par les acteurs

La mise en place d'une marque territoire partagée se heurte à des comportements parfois paradoxaux de la part des acteurs qui y participent. Leurs comportements peuvent freiner la mise en place de la démarche de la marque et constituent à ce titre un élément sensible, aussi, par mesure de confidentialité, les résultats seront représentés par grandes catégories d'acteurs (grandes entreprises, PME, collectivités, organismes consulaires...). La grille de codage appliquée à chaque catégorie est synthétisée sous forme de tableaux reprenant l'identification des éléments de positionnement des acteurs à l'endroit de la marque ANM. Les analyses qui en sont faites sont destinées à mieux qualifier la nature et l'importance de la relation qu'entretient l'acteur avec l'association Auvergne Nouveau Monde.

<b>Conseil régional d'Auvergne</b>	
<b>Objectifs</b> - Objectifs manifestes <sup>75</sup>  - Objectifs latents	- Améliorer l'attractivité de la région - Accroître la notoriété de la région - Mobiliser sur un projet collectif  - Homogénéiser les prises de parole - Utiliser la marque comme un instrument politique
<b>Sources de pouvoir</b>	- Expertise (budgétaire) - Maîtrise de l'information sur environnement - Connaissance des règles de fonctionnement
<b>Stratégies</b>	- Attitude active (participation, implication)
<b>Ressources mobilisables</b>	- Financières - Techniques (savoir-faire)
<b>Moyens d'actions et de pression</b>	- Politique - Économique

**Tableau 22 : Identification des éléments du positionnement du conseil régional**

Le conseil régional est l'instigateur du projet de la marque Auvergne Nouveau Monde via son président, la relation qu'il entretient avec l'association ANM est importante et même déterminante. Il a imaginé la marque comme un outil de promotion du territoire et de mobilisation des énergies autour d'un projet commun, celui de changer l'image de l'Auvergne. À travers

<sup>75</sup> La différenciation entre les objectifs manifestes et les objectifs latents procède de notre connaissance des intentions avérées et des intentions tacites des acteurs acquise à la fois par notre observation participante au sein du bureau et du conseil d'administration de l'association ANM et un travail de recoupement auprès des différents acteurs.

l'occupation plus importante de l'espace médiatique sur la scène locale et nationale via sa marque territoire, la collectivité entend probablement affirmer indirectement son poids (objectif latent).

Malgré son autonomie organisationnelle et décisionnelle touchant à la mise en œuvre et la vie courante de la marque ANM, l'association ANM est dépendante des sources de pouvoir, essentiellement budgétaires, qui constituent l'une des principales zones d'incertitude pour cette dernière à laquelle il convient désormais de rajouter celle issue de la réforme territoriale et du devenir des structures.

<b>Agences régionales de développement</b>	
<b>Objectifs</b> - Objectifs manifestes  - Objectifs latents	- Contribuer à la réalisation de leurs missions (attractivité économique, touristique, accueil de nouvelles populations, événements culturels) en développant une marque co-construite  - Renforcer l'adhésion des parties prenantes - Mutualisation des budgets et des actions - Agir sur la cohérence des actions - Acquérir des outils marketing
<b>Sources de pouvoir</b>	- Expertise budgétaire - Maîtrise de l'information sur environnement - Contrôle de la communication - Connaissance des règles de fonctionnement
<b>Stratégies</b>	- Attitude active (participation, implication)
<b>Ressources mobilisables</b>	- Humaines - Financières - Sociales (réseau)
<b>Moyens d'actions et de pression</b>	- Politique - Économique

**Tableau 23 : Identification des éléments du positionnement des agences régionales**

Les agences de développement du conseil régional sont, à n'en pas douter, des acteurs cardinaux dans le dispositif de la marque ANM. En effet, la valeur de la relation avec ces dernières est forte au regard des zones d'incertitudes sur lesquelles elles possèdent des marges de manœuvre. Leurs compétences en matière de communication, leur volonté d'allouer des ressources financières à ANM ainsi que leur capacité à posséder et à diffuser certaines informations par le biais de leurs réseaux relationnels font que leur implication constitue un enjeu déterminant pour le développement de la marque. Par ailleurs, ces liens étroits avec ANM contribuent à légitimer de leur existence et de leur mission.

Bien qu'étant issue de l'initiative d'une institution régionale, la marque ANM incarne un projet de territoire, lequel intègre des territoires plus restreints (villes, départements) dans son message.

<b>Départements ou autres collectivités territoriales</b>	
<b>Objectifs</b> - Objectifs manifestes  - Objectifs latents	- Améliorer l'attractivité de leur territoire - Mobiliser leur territoire sur un projet collectif - Bénéficier d'une notoriété (région) plus forte et de retombées (image, attractivité) - Accroître leur visibilité - Mutualiser les moyens financiers
<b>Sources de pouvoir</b>	- Maîtrise de l'information sur environnement
<b>Stratégies</b>	- Attitude neutre
<b>Ressources mobilisables</b>	- Financières - Sociales (réseau)
<b>Moyens d'actions et de pression</b>	- Politique - Social

**Tableau 24 : Identification des éléments du positionnement des autres collectivités**

La valeur de la relation avec les départements peut être estimée comme faible pour l'association ANM. En effet, dans le cadre du système d'acteurs qu'est le projet de la marque ANM, les départements ne contrôlent qu'une source de pouvoir qui est celle inhérente à la maîtrise de leur environnement, celui-ci étant lié à leur espace d'intervention. Des collectivités territoriales présentes sur le territoire auvergnat ont développé leur propre marque en l'ancrant dans la proximité (avec leurs administrés), aussi leur attitude par rapport à ANM est plutôt passive. Cependant, certaines contribuent financièrement à ANM et diffusent la marque régionale en l'associant à la leur. À terme, la recherche de synergies, l'alignement des pratiques, la rationalisation liée au contexte devraient permettre de limiter cette zone d'incertitude.

Un des objectifs de l'association porteuse de la marque est de contribuer au renforcement de l'attractivité du territoire sur une cible jugée déterminante pour l'avenir du territoire : les jeunes (18-25 ans).

<b>Acteurs de la sphère éducative et de la recherche</b>	
<b>Objectifs</b> - Objectifs manifestes  - Objectifs latents	- Améliorer l'image de la région auprès de leurs cibles : étudiants auvergnats et d'autres régions - Valoriser leurs actions - Bénéficier de moyens supplémentaires
<b>Sources de pouvoir</b>	- Maîtrise de l'information sur environnement
<b>Stratégies</b>	- Attitude neutre
<b>Ressources mobilisables</b>	- Sociales (réseau social) - Immatérielle (réputation, image, statut)
<b>Moyens d'actions et de pression</b>	- Social

**Tableau 25 : Identification des éléments du positionnement des acteurs de la sphère enseignement supérieure et de recherche**



Les acteurs de la sphère éducative et de la recherche contrôlent une partie du lien entre l'association ANM et son environnement. Leur lien avec la jeunesse les rend incontournables. Ces jeunes constituent des ambassadeurs de la marque ANM, ils contribuent à diffuser l'image de la région, leur mode de communication très réticulaire permet d'accélérer le processus de diffusion, leur prise de parole de rajeunir l'image perçue. En ce sens, la relation avec les acteurs de la sphère éducative et de la recherche revêt un enjeu important pour l'association ANM de par la dimension sociale à laquelle ils sont associés.

En tant que marque partagée la marque ANM mobilise aussi la sphère privée et en particulier les entreprises.

<b>Grandes entreprises</b>	
<b>Objectifs</b> - Objectifs manifestes  - Objectifs latents	- Participer à la construction d'une marque territoire visant à renforcer l'attractivité de l'Auvergne  - Affirmer leur appartenance territoriale (dimension politique et facteur de différenciation / consommateur) - Renforcer l'image d'entreprise citoyenne - Attirer de nouveaux salariés
<b>Sources de pouvoir</b>	- Expertise - Maîtrise de l'information sur environnement
<b>Stratégies</b>	- Attitude active (participation, implication)
<b>Ressources mobilisables</b>	- Financières - Techniques (savoir-faire) - Immatérielle (réputation, image, statut)
<b>Moyens d'actions et de pression</b>	- Politique - Économique

**Tableau 26 : Identification des éléments du positionnement des grandes entreprises**

L'intensité, le contenu et donc la valeur de la relation entre les grandes entreprises et ANM peuvent être évalués comme moyenne, par référence aux sources de pouvoir. En effet, bien qu'existantes (expertise, maîtrise de l'information sur l'environnement) ces sources de pouvoir ne conditionnent pas la survie de la marque et constituent des zones d'incertitude atténuées. Les grandes entreprises, du fait de leur déploiement national et international, représentent un vecteur d'informations sur les pratiques en marketing territorial d'autres régions ; elles sont également un accélérateur d'accès à certaines ressources rares (compétences et financières) ; enfin, l'intégration de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) leur a permis de développer des interfaces avec d'autres systèmes d'action concrets pouvant potentiellement bénéficier à la marque ANM. La situation est bien différente pour les entreprises de taille plus restreinte.

<b>PME</b>	
<b>Objectifs</b> - Objectifs manifestes  - Objectifs latents	- Participer à la construction d'une marque territoire visant à renforcer l'attractivité de l'Auvergne  - Retombées économiques - Accroître leur visibilité - Attirer de nouveaux salariés
<b>Sources de pouvoir</b>	-Maîtrise de l'information sur environnement
<b>Stratégies</b>	- Attitude neutre
<b>Ressources mobilisables</b>	- Financières - Sociales (réseau social)
<b>Moyens d'actions et de pression</b>	- Économique - Social

**Tableau 27 : Identification des éléments du positionnement des PME**

Les PME (en tant qu'entité individuelle) entretiennent généralement des rapports étroits avec leur territoire ; cependant, la faiblesse des ressources dont elles disposent habituellement, leur espace d'intervention plus restreint limitent naturellement leurs contributions. La valeur de la relation d'ANM avec les PME peut être estimée comme moyenne. La particularité par rapport aux grandes entreprises réside essentiellement dans la différence de nature du lien qu'ANM développe avec les PME, un lien qui s'inscrit dans la proximité géographique et qui est plus destiné à créer une dynamique locale, encourager d'autres PME à adhérer au projet et dans la mesure du possible à contribuer financièrement. Il s'agit donc de susciter leur intérêt pour une question (la marque ANM) qui n'apparaît comme un enjeu. Les PME se caractérisent aussi par l'importance des relations qu'elles développent entre elles, par leur appartenance à des réseaux socio-économique pouvant être appréhendés comme d'éventuels leviers de mobilisation.

<b>Consultants</b>	
<b>Objectifs</b> - Objectifs manifestes  - Objectifs latents	- Participer à la construction d'une marque territoire visant à renforcer l'attractivité de l'Auvergne  - Vendre leurs prestations - Devenir une référence en matière de marketing territorial
<b>Sources de pouvoir</b>	- Expertise
<b>Stratégies</b>	- Attitude neutre
<b>Ressources mobilisables</b>	- Techniques (savoir-faire) - Immatérielle (réputation, image, statut)
<b>Moyens d'actions et de pression</b>	- Non concernés

**Tableau 28 : Identification des éléments du positionnement des consultants**

L'association ANM développe une relation avec les consultants pour avoir accès à la ressource que sont les compétences techniques relatives au marketing territorial. Cette ressource était initialement déterminante, puisque la structure porteuse du projet de marque territoire ne disposait pas de compétences de nature marketing, elle n'avait pas connaissance de la démarche à adopter et elle ne maîtrisait donc pas le processus de création : la compétence (expertise en marketing territorial) était donc source d'un enjeu important. Par ailleurs, pour les consultants l'accompagnement des régions contribue à renforcer leur crédibilité et renforce leur capacité à vendre leurs services à d'autres organisations. Le poids des consultants s'est estompé avec le temps et l'acquisition d'un savoir-faire par les porteurs du projet de la marque ANM.

<b>Habitants</b>	
<b>Objectifs</b>	
- Objectifs manifestes - Objectifs latents	- Renforcer le sentiment d'appartenance à leur territoire - Accroître leur capital social
<b>Sources de pouvoir</b>	- Maîtrise de l'information sur l'environnement
<b>Stratégies</b>	- Attitude active (participation, implication)
<b>Ressources mobilisables</b>	- Sociales (réseau social) - Immatérielle (réputation, image, statut)
<b>Moyens d'actions et de pression</b>	- Social

**Tableau 29 : Identification des éléments du positionnement des habitants**

Les habitants sont des acteurs du projet de marque de territoire dont la valeur de la relation avec l'association ANM est importante dans le cadre d'une marque régionale partagée et co-construite. En effet, dans le cadre d'une marque partagée, les habitants sont, de fait, tous porteurs d'une partie du lien de la marque ANM avec son environnement ; par ailleurs, certains dispositifs de marketing visant à la co-construction de la marque sont menés en faisant appel à certaines compétences possédées par des habitants (comme les dispositifs mobilisant les pionniers, ambassadeurs de la marque ANM). Ces deux sources d'incertitude pour l'association ANM font de la relation avec les habitants un enjeu déterminant à court, moyen et long terme.

Les autres acteurs (entreprises publiques, chambres consulaires, marques collectives agro-alimentaires) sont, considérés du point de vue de l'association ANM, comme porteurs d'un enjeu faible ou moyen dans la mesure où ils peuvent être analysés comme détenteurs d'une unique source de pouvoir : la maîtrise de l'information pour les deux dernières catégories d'acteurs : organisations consulaires et les marques agroalimentaires. Globalement leur attitude face à la marque est plutôt passive. Elles ne mobilisent pas de ressources particulières pour la marque territoire en dehors de leur réseau social. Si pour les organisations consulaires

les moyens d'action sont politiques et sociaux, ils sont plutôt économiques pour les marques agro-alimentaires.

## 2.2. Synthèse des résultats touchant les stratégies développées par les acteurs

Les grilles synthétiques présentées permettent de dégager les éléments pouvant expliquer les intentions des acteurs et leur attitude envers la marque entre engagement et retrait, autour des cinq grandes rubriques utilisées dans la grille de lecture :

- Les données collectées et l'observation des acteurs laissent apparaître des différences entre les objectifs manifestes et ceux latents, cependant, ceux-ci ne s'excluent pas. Ils peuvent coexister sans engendrer de tensions.
- Les sources de pouvoir se situent d'abord dans la maîtrise de l'information sur l'environnement dont disposent les acteurs et ensuite dans l'expertise. Les acteurs constituent des relais pour asseoir la marque et l'aider à trouver sa place. Ils sont les principaux pourvoyeurs d'information sur les domaines qu'ils couvrent. En partageant cette information avec ANM, ils lui apportent un éclairage sur les modes de fonctionnement du domaine, les évolutions, défis et les préoccupations, et ainsi permettent à la marque de développer des actions plus en phase avec les attentes des acteurs. Par exemple, l'information dont disposent les universités sur les étudiants (leurs origines géographiques, les filières plébiscitées), mais aussi sur l'attente des entreprises en matière de formation des futurs diplômés peut permettre de mieux cibler les actions de l'association (présence sur des salons nationaux ou internationaux, concours pour des aides à l'initiative étudiante sur un secteur particulier). Aussi, il apparaît important de prévoir des moments d'échange (entre acteurs publics, mais aussi publics et privés) pour faciliter la connaissance pour les porteurs des marques territoire du fonctionnement et des évolutions sectorielles. Une deuxième source de pouvoir apparaît nettement : l'expertise. Sur un plan technique (marketing territorial) celle-ci a été acquise par le recours à des consultants, l'univers public disposant globalement de peu de compétences en matière de pilotage de projets marketing. Pour les grandes entreprises qui disposent de compétences dans ce domaine, le pouvoir ne se situe pourtant pas dans cette expertise probablement en raison des spécificités du marketing territorial, qui renvoie à des approches très aménagées du marketing classique.
- L'attitude des acteurs est très variable. Assez logiquement, les organisations publiques régionales ont une attitude très active, alors qu'elles se révèlent plus passive pour celles agissant sur d'autres échelons territoriaux (communes, départements). La dé-

marche est probablement perçue, par ces acteurs-là, comme centralisée (voire confisquée par la région) plus que partagée. Il convient de noter la fréquence des attitudes neutres, ANM doit travailler à susciter l'intérêt pour réduire cette forme d'indifférence au projet.

- Les ressources mobilisables par les acteurs sont majoritairement sociales (réseau). La ressource financière reste très associée aux structures publiques et celles immatérielles aux entreprises et associations agroalimentaires, les labels tels que les AOC peuvent constituer de par leur image et statut une ressource à mobiliser.
- Quant aux moyens d'action, ils sont avant tout économiques. La dimension politique associée à ses marques territoire en fait par nature des marques quasi politiques destinées à affirmer des choix en termes de projet de territoire, les moyens d'action politique apparaissent aussi nettement.

Les tableaux présentés précédemment fournissent aux personnes en charge du déploiement de la marque une première grille de décodage des comportements dans le but d'ajuster les moyens d'action et construire des argumentaires en lien avec les objectifs et ressources dont dispose chacun de ces acteurs.

Une telle lecture réalisée très amont du lancement d'une marque de territoire permettrait de développer des stratégies particulièrement adaptées et ainsi réduirait probablement la durée et l'intensité de la phase d'ajustements, de confrontation et dialogue nécessaire pour mettre en œuvre un projet partagé, mobilisateur et véritablement consensuel. Les résultats mettent en avant la nécessité de valoriser, par-delà une approche politique du projet de marque, l'importance des dimensions humaines et organisationnelles inhérentes au lancement et au pilotage d'une marque de territoire. En effet, un projet de marque de territoire ne peut se résumer à la conception et la mise en place d'un plan marketing et de communication qui, si elles sont des étapes nécessaires, ne peuvent être suffisantes pour pérenniser la construction d'une marque région, car celle-ci repose d'abord et avant tout sur l'implication et l'engagement de tous les acteurs parties prenantes du projet, ce qui suppose l'intégration au sein du projet d'une réelle démarche de conduite du changement fondée sur la connaissance et l'appréciation des caractéristiques inhérentes (motivations, objectifs, sources de pouvoir, ressources mobilisables, stratégie prévisible) à chacun des acteurs-parties prenantes.

### **3. L'approche participative de l'association ANM au crible de l'échelle de la participation citoyenne d'Arnstein (étude 3)**

L'objectif de cette section est de présenter les résultats de l'analyse de chacun des dispositifs participatifs mis en place par l'association ANM dans le cadre de la démarche de marketing territorial de la marque ANM ; cette analyse vise donc à identifier et à expliciter le degré de pouvoir des citoyens au regard des différents degrés de l'échelle de participation d'Arnstein (1969) présentée dans la section 3 du chapitre 3 du présent travail de recherche. Pour ce faire, chacun des dispositifs participatifs sur lesquels repose la démarche de marketing territorial de la marque Auvergne Nouveau Monde est présenté et analysé dans le but à la fois d'identifier le niveau de participation des citoyens inhérent à chacun de ces dispositifs et d'en exposer les spécificités. Afin de précisément contextualiser la compréhension du pouvoir donné aux citoyens, la gouvernance de l'association ANM est également analysée.

#### **3.1. La gouvernance de l'association ANM**

S'efforcer de comprendre la valeur participative d'une marque territoire et des dispositifs de marketing territorial qui la soutiennent ne saurait faire l'économie d'une analyse de l'organisation porteuse de cette marque, en l'occurrence, l'association Auvergne Nouveau Monde (ANM). Aussi, nous semble-t-il nécessaire d'analyser la valeur participative de la gouvernance de l'association ANM, ce qui suppose que l'organisation de cette gouvernance soit précisément détaillée.

Née d'une initiative du conseil régional, l'association ANM est présidée depuis 2011 par un chef d'entreprise, président d'un cluster. Sa gouvernance repose sur 3 entités inhérentes à toute structure associative : un conseil d'administration, un bureau et une assemblée générale annuelle.

Le conseil d'administration est structuré selon 4 collèges :

- Un collège (1) des membres de droits constitué du conseil régional, de l'ensemble des agences régionales de développement rattachées au conseil régional (CRDTA : Tourisme, ARDTA : Accueil de nouvelles populations, ARDE : Attractivité économique, Transfo : Culture)
- Un collège (2) d'entreprises ;
- Un collège (3) d'associations ;
- Un collège (4) constitué de collectivités et autres institutions (universités, comités d'expansion, ...)

Les membres du conseil d'administration, élus pour une durée de trois ans, se réunissent trimestriellement afin de valider les grandes orientations de la marque.

S'agissant du bureau de l'association ANM, il est également composé de quatre collèges (membres de droits, entreprises, associations, collectivités/autres institutions) constitués de certains membres de chacun des quatre catégories de collège du conseil d'administration. Le bureau, constitué des représentants de chaque catégorie de parties prenantes du conseil d'administration, se réunit tous les mois afin de valider les points opérationnels et mettre en œuvre le plan d'actions.

Enfin, lors de l'assemblée générale annuelle, l'ensemble des adhérents se réunit pour procéder aux votes des rapports moraux et financiers de l'association et pour assister à la présentation du plan d'action de l'année à venir. Plus précisément, les différentes décisions et actions prises par la gouvernance de l'association sont présentées lors de l'assemblée générale annuelle à laquelle sont conviées l'ensemble des acteurs de la gouvernance ainsi que les citoyens participant au comité de Pionniers (voir infra pour une description du comité des Pionniers).

Qu'il s'agisse du conseil d'administration ou bien du bureau, les citoyens ne font donc pas partie des différents collèges de l'association ANM - constitués uniquement d'acteurs institutionnels régionaux. De ce fait, une analyse de la participation des citoyens à la gouvernance de l'association selon l'échelle d'Arnstein indique que, hormis les assemblées générales au cours desquelles les citoyens sont informés des décisions et des actions prises touchant la marque ANM, aucune forme de pouvoir n'est transférée aux citoyens. La tenue annuelle d'une assemblée générale à laquelle participe les citoyens permet à ces derniers, selon les mots d'Arnstein, « d'entendre et de se faire entendre »<sup>76</sup>, c'est-à-dire d'avoir un accès à l'information touchant les décisions de la marque et de donner leurs avis sur les décisions prises en bureau et en conseil d'administration sans qu'ils ne soient assurés que leurs avis soient pris en compte. En ce sens, le pouvoir octroyé aux citoyens par le biais de la gouvernance de la marque ANM consiste, selon Arnstein, en une coopération symbolique de type consultation.

### **3.2. La communauté des ambassadeurs des réseaux sociaux numériques**

Compte tenu des ressources humaines et financières limitées de l'association ANM et de la proportion croissante d'utilisateurs des réseaux sociaux numériques (*Facebook, Twitter, Ins-*

---

<sup>76</sup> « (...) that allow the have-nots to hear and to have a voice » (1969, p 217).

tagram, etc.), l'utilisation de ces derniers dans la cadre de la stratégie de communication de la marque ANM s'est imposée comme une nécessité pour soutenir le développement du projet de la marque tant au niveau régional qu'au niveau national. Partant, la marque ANM a créé ses pages institutionnelles sur *Facebook* et *Twitter* en 2011 et en 2013. En matière de réseaux sociaux numériques, le but de la stratégie de communication digitale de la marque ANM vise à les utiliser non seulement comme des médias diffuseurs de contenus, mais également comme les vecteurs à la fois du développement de la communauté des ambassadeurs de la marque et de l'interactivité avec ces derniers : la possibilité offerte aux personnes membres de la communauté des Pionniers<sup>77</sup> sur les pages dédiées de la marque de commenter les informations. Cette stratégie digitale usant des réseaux sociaux numériques (RSN) pour développer la communauté des ambassadeurs de la marque ANM a donc clairement pour objectifs, d'une part, d'informer les membres de la communauté des actions et des évènements organisés par et autour de la marque ANM, et, d'autre part, de créer une proximité participative reposant sur une interaction conversationnelle rendue possible grâce à l'animation des différentes pages officielles sur les RSN par l'association ANM.



Figure 34 : Fan Page Facebook de la marque ANM - source : ANM

<sup>77</sup> Les personnes membres des pages officielles de la marque ANM sur Facebook et Twitter constituent la communauté des ambassadeurs de la marque ; afin de singulariser cette communauté d'ambassadeurs, l'association ANM a choisi l'appellation de communauté de Pionniers du Nouveau Monde.



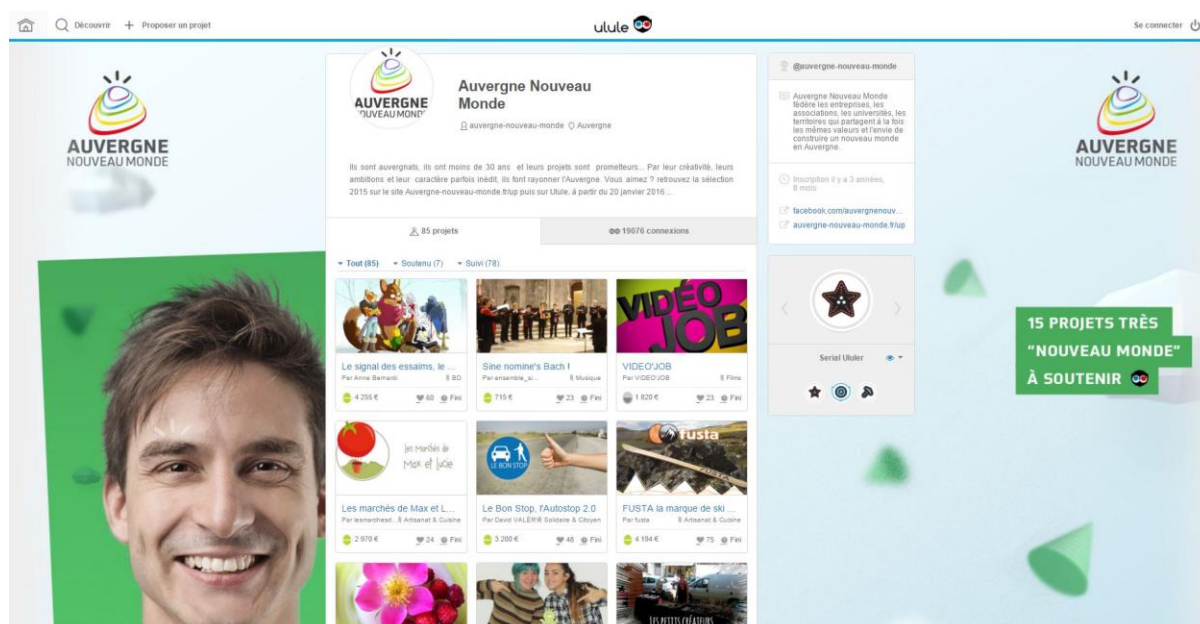
Une lecture du dispositif de la communauté des Pionniers sur les RSN selon l'échelle de participation d'Arnstein de la participation des citoyens conduirait à penser que cette forme de démarche participative s'inscrit dans le niveau de coopération symbolique, précisément à un degré de type « Consultation » en ce sens que tout membre de la communauté des Pionniers est informé - ce qui est le degré « Information » dans l'échelle de participation d'Arnstein -, mais peut aussi exprimer son avis et son opinion sous forme de commentaires aux informations diffusées par l'association ANM sur les pages officielles des RSN de la marque ANM - sans aucune garantie que ces commentaires puissent nécessairement être pris en compte par les responsables de l'association ANM.

Or, il se trouve que l'animation de la marque ANM sur les RSN fut confiée à différents membres de la communauté des Pionniers à partir de mai 2015 ; des membres choisis pour leur maîtrise des usages des RSN et leur investissement envers la marque sur ces mêmes réseaux. Cette décision touchant l'animation des RSN ne fait pas pour autant basculer le niveau de participation des citoyens du niveau de coopération symbolique au niveau de pouvoir effectif des citoyens. En effet, même si l'intégration de citoyens auvergnats dans l'équipe d'animation des RSN signale une forme de délégation de pouvoir, il n'en demeure pas moins que ces personnes ne sont pas décisionnaires en matière de stratégie de contenu et ne font que s'inscrire dans une stratégie éditoriale de la marque ANM sur laquelle ils n'ont finalement que très peu de pouvoir discrétionnaire. Néanmoins, ce changement dans le dispositif de gestion des RSN engendre un changement du degré de participation qui peut être évalué selon Arnstein de « réassurance » : « C'est à ce niveau que les citoyens commencent à exercer une certaine influence, bien que par certains aspects, la participation reste symbolique » (1969, p. 220).

### **3.3. Le dispositif de financement participatif Up (crowdfunding) UP Projets-Ulule**

Dans un contexte économique difficile, l'association ANM a lancé en 2013 un concours sur une plateforme digitale permettant à l'ensemble des auvergnats ayant un projet nécessitant des ressources financières de le mettre au vote par les internautes. L'objectif de cette démarche pilotée par l'association ANM en partenariat avec le site Ulule - site de financement participatif de projets - est de mettre en avant le caractère innovant du territoire auvergnat pour contribuer à la fois à son attractivité et à son rayonnement économique et social en Auvergne et en France.

La démarche de financement participatif a été réalisée en deux temps. Dans un premier temps allant de juillet à octobre 2014, les internautes ont été invités à proposer sur le site [www.auvergne-nouveau-monde.fr](http://www.auvergne-nouveau-monde.fr) le projet pour lequel ils demandaient un financement ; puis, ces projets qui se veulent créatifs et originaux ont fait l'objet d'un concours reposant sur une sélection basée sur les votes d'internautes : finalement, 15 projets à l'échelle régionale ont été sélectionnés (sur la base des 10 000 votes exprimés par les internautes) pour participer à l'appel à financement participatif sur le site Ulule. Dans second temps allant de novembre 2014 à janvier 2015, les 15 projets sélectionnés ont lancé leur campagne de financement participatif sur le site Ulule ; les projets ne sont financés que si la collecte de fonds atteint ou dépasse le montant de collecte voulu par les porteurs de projet.



**Figure 35 : Dispositif ANM de financement participatif mis en place avec la plateforme Ulule - source : ANM**

La lecture du dispositif Up-Projets selon l'échelle de la participation citoyenne d'Arnstein permet de rendre compte du fait que ce dispositif donne un réel pouvoir effectif aux citoyens. En effet, les citoyens auvergnats ont été amenés à décider des projets auxquels le financement participatif serait proposé sur le site Ulule, et ce, sans que le choix des projets ne revienne à une autre instance de décision que celle des citoyens. Le dispositif de financement participatif d'ANM octroie donc aux citoyens un pouvoir de type « partenariat » selon la typologie d'Arnstein, en ce sens qu'ils sont parties prenantes de la décision d'appréciation des projets et, éventuellement, de leur financement, mais qu'ils ne sont ni à l'origine des modalités de fonctionnement du processus d'élection des projets, ni du choix de la plate-forme de financement et de son fonctionnement, ce qui ne permet pas de catégoriser cette démarche participa-

tive comme octroyant aux citoyens un pouvoir de type « délégation de pouvoir ». De la même façon, et toujours suivant l'échelle d'Arnstein, ce dispositif ne saurait être évalué comme participant d'une simple forme de coopération symbolique en ce sens que la volonté décisionnelle des citoyens s'exprime et que son expression fonde la décision de sélection des projets ainsi que leur participation à la collecte de ressources financières. En proposant, dans une seconde étape, aux citoyens de participer aux projets retenus, le dispositif ne peut donc être apprécié comme n'étant qu'un simple exercice de démocratie formelle de type référendum - ce que pourrait laisser entendre le premier moment de la mise en œuvre du projet de crowdfunding.

### 3.4. Le comité des Pionniers

Le comité des Pionniers mis en place par l'association ANM procède de la communauté des Pionniers dont il convient de rappeler le sens et l'objectif. La communauté des Pionniers créée en octobre 2013 rassemble, sur la base du volontariat, des personnes habitant l'Auvergne ou originaires d'Auvergne, quelle que soit leur catégorie socio-professionnelle, dont le trait commun est de vouloir contribuer au rayonnement de l'Auvergne. Les membres de la communauté des Pionniers reçoivent et échangent des informations sur la marque ANM au travers des différentes pages institutionnelles de la marque sur les réseaux sociaux numériques, ainsi que par le biais d'un espace en ligne dédié à la communauté des Pionniers sur le site institutionnel [Auvergne-Nouveau-Monde.fr](http://Auvergne-Nouveau-Monde.fr).

En s'appuyant sur la communauté des Pionniers, un comité de Pionniers, piloté par un membre de l'association ANM, a été mis en place dans le but explicitement exprimé de co-construire avec des auvergnats les outils de marketing et de communication au service de la marque ANM. Cette démarche de co-construction - résolument voulue comme participative par l'association ANM - s'organise autour de comités mensuels durant lesquels les membres de la communauté des Pionniers réfléchissent et décident des outils et actions de marketing et de communication à mettre en œuvre afin de promouvoir la marque ANM et son territoire. Ce comité prend la forme d'ateliers mensuels sur la base d'un groupe restreint d'une trentaine de personnes (à chaque atelier, une dizaine de personnes est présente). Pour l'ensemble des projets menés, le comité utilise l'outil collaboratif *Basecamp*<sup>78</sup> afin de faciliter les échanges et partages d'information nécessaires en mode projet.

---

<sup>78</sup> Basecamp est un outil en ligne de gestion de projet collaborative commercialisé par l'entreprise 37signals.

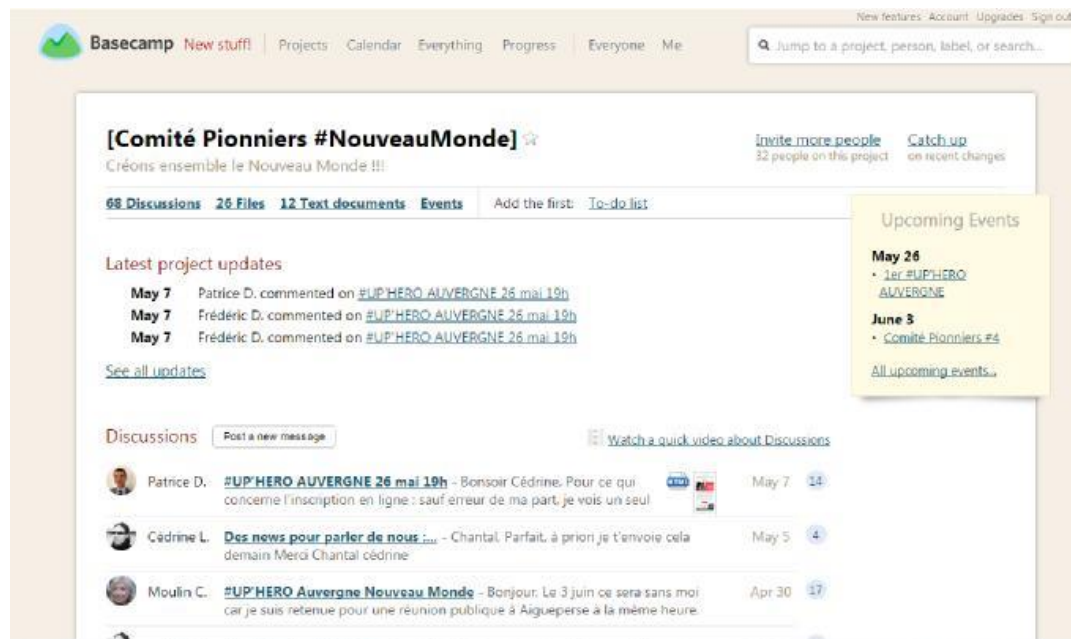


Figure 36 : Outil collaboratif *Basecamp* utilisé par le comité « Pionniers » - source : ANM

Si l'on analyse le dispositif des Pionniers à l'aide de l'échelle de la participation citoyenne d'Arnstein, il peut réellement être considéré comme une illustration du degré de participation de type « Délégation de pouvoir » au sens où Arnstein définit ce type de pouvoir : « Au sommet de l'échelle (qui correspond à la délégation de pouvoir et au contrôle citoyen), les citoyens qui n'ont pas le pouvoir obtiennent la majorité des sièges de décideurs ou les pleins pouvoirs en termes de management » (1969, p. 217). En effet, le comité des Pionniers participe d'un niveau de pouvoir effectif transféré aux citoyens qui décident des outils à mettre en place sans que leur créativité ne soit contenue par un quelconque principe d'autorité ; ce faisant, les citoyens, par cette démarche participative, sont acteurs et principes moteurs de la démarche de marketing territoriale sur laquelle repose la marque ANM. Selon la typologie des degrés de participation citoyenne, ce dispositif ne peut être apprécié comme procédant simplement d'un mode participatif de type « partenariat », car le pouvoir décisionnel donné aux habitants va au-delà du simple pouvoir de négociation avec les responsables de la marque ANM ; de la même manière, il ne peut être apprécié comme procédant d'un mode participatif de type « contrôle citoyen » compte tenu du fait que ni le pilotage des ateliers, ni la maîtrise des ressources financières et techniques de la mise en œuvre des outils ne sont du ressort des citoyens, mais, bel et bien, de l'association ANM.

### **3.5. Le dispositif « Open Auvergne » - Tour du monde**

Dans le cadre de sa stratégie marketing visant à faire rayonner l'Auvergne au-delà du territoire français, l'association ANM a lancé en 2014 un concours avec pour dotation un tour du monde pour promouvoir l'Auvergne à l'international. Ce concours, destiné aux jeunes de 18 à 25 ans, portait sur une thématique structurante pour la marque ANM : présenter une idée pour promouvoir l'Auvergne lors de cinq soirées à l'étranger. Les lauréats, cinq étudiants universitaires auvergnats, ont été sélectionnés via une phase de présélection par un vote ouvert au grand public sur le site internet de la marque ANM ; ce concours a ainsi permis à 38 000 personnes de voter pour élire les idées jugées les plus originales et pertinentes. Puis, l'équipe lauréate parmi les idées les plus populaires a été sélectionnée par un jury pré-sélectionné par l'association ANM.

Une fois les lauréats désignés, le montage de l'opération a requis (en amont de son lancement) six mois de préparation. Pour ce faire, un comité de pilotage constitué des étudiants et des chargés de mission ANM s'est réuni de manière hebdomadaire afin de co-construire ce tour du monde. Le choix des villes a été fait selon différents critères : présence d'Auvergnats sur place, liens économiques, liens touristiques, volonté de renforcement de partenariats. Ainsi, chaque ville choisie pour constituer une étape possède un lien spécifique avec la région Auvergne :

- Bruxelles (Coopération avec la Région Auvergne),
- Tokyo : les entreprises Limagrain et Michelin y sont implantées ainsi que l'entreprise Monbento.com ;
- Shenyang : Michelin y possède sa plus grande usine et la ville de Clermont-Ferrand est partenaire de Shenyang ;
- Norman : la ville de Clermont-Ferrand est jumelée depuis 1994 avec cette ville ;
- Montréal : présence d'une importante communauté d'auvergnats et présence croissante de l'entreprise Almérys (dont le siège est à Clermont-Ferrand).



**Figure 37 : Les étudiants participant au dispositif « Open Auvergne - Tour du monde » - source : ANM**

Dans chaque ville, les étudiants lauréats sont chargés d'organiser une soirée de promotion originale de l'Auvergne. A cette fin, un travail en amont auprès de partenaires auvergnats a été réalisé afin de constituer les outils de promotion utilisés pour chaque soirée : des photos d'Auvergne réalisées par un collectif de photographes ; des cadeaux offerts par les partenaires tels que Michelin, les universités d'Auvergne, Limagrain ; une sélection de films du Festival International du Court Métrage à projeter, des musiques actuelles d'Auvergne ; des produits emblématiques de la gastronomie auvergnate tels que des fromages, des lentilles, des vins AOC, des viandes label rouge.

Dans ces conditions, le dispositif « Open Auvergne -Tour du monde » transfère aux étudiants un pouvoir de décision et d'action quasiment total, puisqu'aucune personne ne travaillant au sein de l'association ANM n'accompagne et ne maîtrise leurs faits et gestes lors de leurs différentes étapes de leur tour du monde. De la même manière, si des événements ont été planifiés lors de chacune de leur étape, les modalités de mise œuvre sur place ont été laissées à la discrétion des étudiants soulignant ainsi la délégation de pouvoir effectuée à travers ce dispositif visant à développer la notoriété de l'Auvergne dans le monde. Selon une lecture arnsteinienne, un tel dispositif ne peut être jugé comme étant un dispositif donnant un contrôle total

aux citoyens puisque les étudiants impliqués ne sont pas à l'origine du dispositif, qu'ils n'en gèrent pas les coûts financiers non plus que l'ensemble de l'organisation. En ce sens, ils ne possèdent pas tout pouvoir sur la conception, la réalisation et le pilotage du dispositif, ni un accès direct aux sources de financement de ce dernier, ce qui induit que leur pouvoir effectif ne soit pas du type « contrôle citoyen ». De la même manière, les étudiants ne possèdent pas un simple pouvoir de type « partenariat », puisqu'ils possèdent bien plus qu'un simple pouvoir de négociation sur les décisions et actions prises touchant le projet pour autant qu'ils aient toute autorité sur le mode opératoire réel mis en œuvre sur le terrain. Par conséquent, le pouvoir transféré par l'association ANM aux étudiants impliqués dans le dispositif « Open Auvergne - Tour du monde » s'apparente, selon l'échelle de participation citoyenne d'Arnstein, à une délégation de pouvoir.

### **3.6. Synthèse de l'analyse des dispositifs participatifs intégrés dans la démarche de marketing territorial de l'association ANM**

En réalisant une appréciation selon l'échelle de participation citoyenne des pratiques de marketing d'une marque de territoire, l'objectif de cette recherche était de s'attacher à identifier et à clarifier les différentes modalités du pouvoir confié aux citoyens dans le cadre de dispositifs marketing participatifs. Autrement dit, il s'agissait d'apprécier la nature du pouvoir transféré aux citoyens à travers différents dispositifs au service du projet d'une marque de territoire. Analysés selon l'échelle de participation citoyenne d'Arnstein, les dispositifs participatifs déployés par l'association ANM témoignent d'une volonté de mettre en œuvre une démarche de marque de territoire considérée comme un réel projet de territoire nécessitant l'implication et la mobilisation des habitants. En effet, les différents dispositifs participatifs en soutien de la marque ANM démontrent la prise en compte des citoyens à travers une pluralité de modes de participation allant de la consultation à la délégation de pouvoir. Néanmoins, la non intégration des citoyens dans les instances de la gouvernance de l'association ANM amène à penser que la marque ANM possède encore une marge de pérennisation et de développement de son projet de territoire en impliquant plus avant les citoyens dans les délibérations et les décisions touchant les orientations stratégiques de la marque.

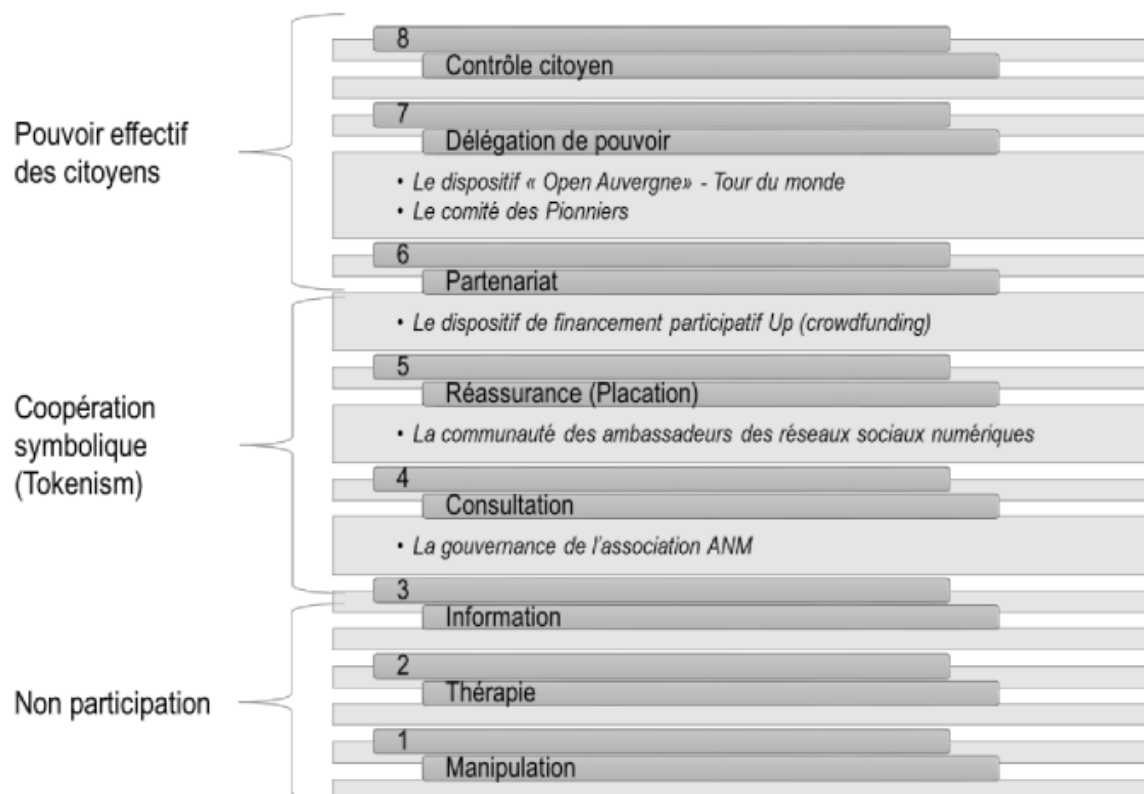


Figure 38 : Place des dispositifs participatifs au service de la marque ANM selon l'échelle de la participation citoyenne d'Arnstein (1969)

#### 4. La participation de la communauté virtuelle de la marque ANM : analyse comparative avec les *Fan Pages* de trois autres marques de territoire (étude 4)

Dans un premier temps, nous présentons une analyse de la participation pour chacune des *Fan Pages* étudiées, puis nous exposons les résultats de l'analyse thématique des publications et des commentaires des quatre *Fan Pages*, ce qui conduit à dégager 8 thèmes communs aux quatre marques permettant ainsi d'identifier et d'analyser les thèmes générant le plus d'interaction et d'implication de la part des membres de chacune des communautés. Rappelons que l'objectif est d'évaluer l'implication et l'interaction des membres de la communauté virtuelle d'ANM sur *Facebook* compte tenu du niveau d'implication et d'interaction des membres de communautés virtuelles de trois autres marques de territoire.

##### 4.1. Analyse comparée de la participation pour chacune des *Fan Pages*

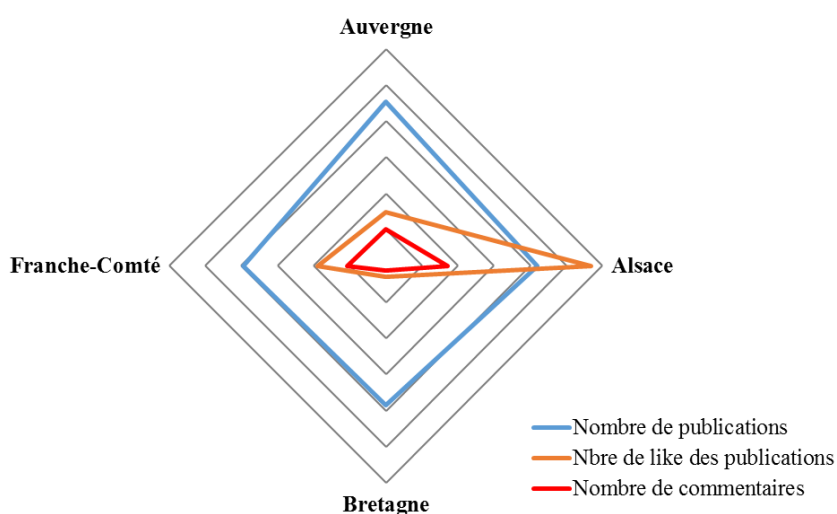
Les données collectées (cf. tableaux 30 et 31) sur l'activité des fans des différentes *Fan Pages* des quatre marques mettent en évidence leurs spécificités et leurs similitudes.



	Nombre de publications	Nombre de like total	Nombre de partage	Nombre de commentaires
<b>Total</b>	331	18 650	4 050	784

**Tableau 30 : Données collectées sur l'ensemble des 4 Fan Pages**

Une première analyse descriptive des données collectées laisse apparaître que la *Fan Page* de la marque Imagin'Alsace possède les indicateurs les plus élevés en matière de nombre de fans, de *like* de ses publications, de partage de ses publications ou encore de commentaires, tandis que la *Fan Page* de la marque Bretagne possède les indicateurs les moins élevés comme l'illustre la figure 39.



**Figure 39 : Total des publications, des like et des commentaires par Fan Page des quatre marques étudiées**

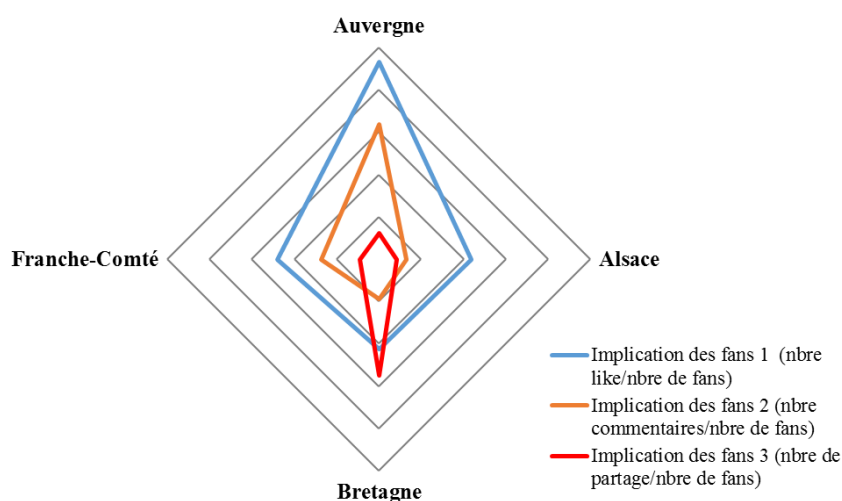
Afin de dépasser ce premier niveau d'analyse descriptive, nous avons conçu des indicateurs visant à évaluer la participation des fans aux *Fan Pages* des marques à travers, d'une part, leur niveau d'implication vis-à-vis du contenu (indicateurs 6 à 8), et, d'autre part, leur niveau d'interaction avec le contenu publié (9 à 11).

Indicateurs	ImaginAlsace	L'Originale Franche-Comté	Auvergne Nouveau Monde	Bretagne
1 : Nombre de fans	51 978	15 677	6 350	2 776
2 : Nombre de publications	84	79	91	77
3 : Nbre de like des publications	11 350	3 755	2 955	590
4 : Nbre de partage des publications	2 219	688	383	760
5 : Nombre de commentaires	343	213	202	26
6 : Implication des fans 1 (nbre like/nbre de fans)	0,218	0,240	0,465	0,213

7 : Implication des fans 2 (nbre commentaires/nbre de fans)	0,007	0,014	0,032	0,009
8 : Implication des fans 3 (nbre de partage/nbre de fans)	0,043	0,044	0,060	0,274
9 : Interaction des fans avec le contenu 1 (nbre like/nbre publications)	135	48	32	8
10 : Interaction des fans avec le contenu 2 (nbre commentaires/nbre publications)	408	270	222	34
11 : Interaction des fans avec le contenu 3 (nbre de partage/nbre publications)	26	9	4	10
12 : Fans/nbre d'habitants	281	134	47	9
13 : Fans/surface	628	97	24	10

**Tableau 31 : Caractéristiques des *Fan Pages* des 4 marques de territoire**

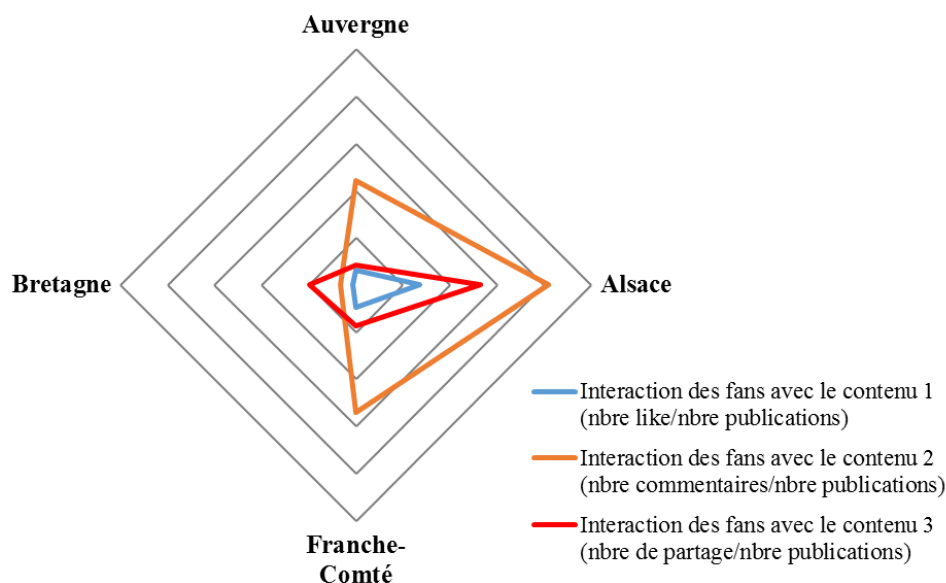
L'analyse des indicateurs du niveau d'implication (figure 40) vient infléchir la valeur et la portée de l'analyse descriptive précédente, puisque ces indicateurs soulignent que la marque ANM possède les fans les plus impliqués vis-à-vis des différentes publications sur la *Fan Page* de la marque tandis que le niveau d'implication des fans de la marque Imagin'Alsace n'est que le 3<sup>e</sup> niveau sur l'ensemble des marques étudiées (indicateur 6), voire le dernier (indicateurs 7 et 8) (cf. figure 40). En ce sens, la communauté des ambassadeurs de la marque ANM apparaît être, sur la période étudiée, la plus impliquée des quatre communautés d'ambassadeurs.



**Figure 40 : Niveau d'implication des fans sur les quatre *Fan Pages***

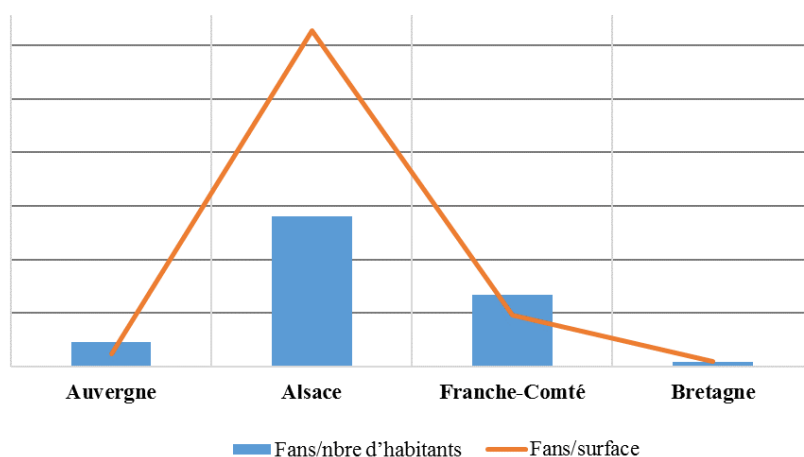
S'agissant du niveau d'interaction des fans avec les publications des *Fan Pages*, il s'avère que les fans de la *Fan Page* de la marque Imagin'Alsace ont le niveau d'interactivité avec le contenu publié le plus important, les fans de la marque ANM n'ayant plus que le 3<sup>e</sup> niveau le plus élevé (indicateurs 9 et 10), voire le dernier (indicateur 11). De fait, la communauté des am-

bassadeurs de la marque Imagin'Alsace est, sur la période étudiée, celle des quatre communautés d'ambassadeurs qui interagit le plus activement avec le contenu publié par la marque.



**Figure 41 : Niveau d'interaction des fans avec le contenu des quatre Fan Pages**

Par ailleurs, nous avons conçu deux indicateurs mettant en relation les données touchant le nombre d'habitants et la superficie de la région propre à chaque marque avec les données collectées sur les *Fans Pages* : l'indicateur 12 (Fans/nbre d'habitants) qui vise à mesurer le taux de pénétration de la marque au sein des habitants de la région concernée ; l'indicateur 13 (Fans/surface) qui vise à évaluer l'impact de la superficie d'une région sur le nombre de fans des marques étudiées.



**Figure 42 : Mise en perspective du nombre de fans, du nombre d'habitants et de la surface de la région pour chacune des marques**

L'analyse des indicateurs 12 et 13 permet de tirer deux enseignements : plus la superficie de la région est grande, plus la communauté de fans afférente à une marque est réduite. Ainsi, la marque Imagin'Alsace se rapporte au territoire dont la superficie est la plus petite, mais possède le plus grand nombre de fans. A l'inverse, la Bretagne qui est la région possédant la plus grande superficie (sur l'ensemble des 4 autres régions) est liée à la marque de territoire dont le nombre de fans est le moins élevé des quatre marques étudiées<sup>79</sup>.

Il en est de même lorsque l'on rapporte la superficie des régions au niveau d'interaction des fans avec le contenu des *Fans Pages* : plus la surface du territoire est grande, moins l'interaction des fans avec les contenus de la page de la marque est prononcée (cf. figure 43).

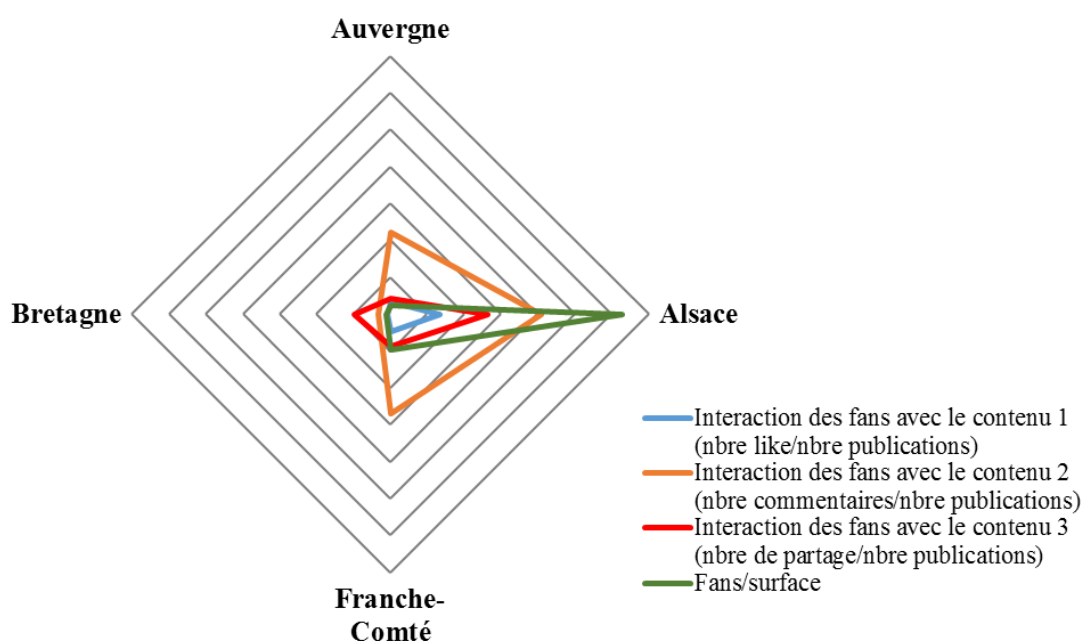


Figure 43 : Mise en perspective des niveaux d'interaction, du nombre de fans et de la surface de la région pour chacune des marques

#### 4.2. Analyse thématique du contenu des *Fan Pages*

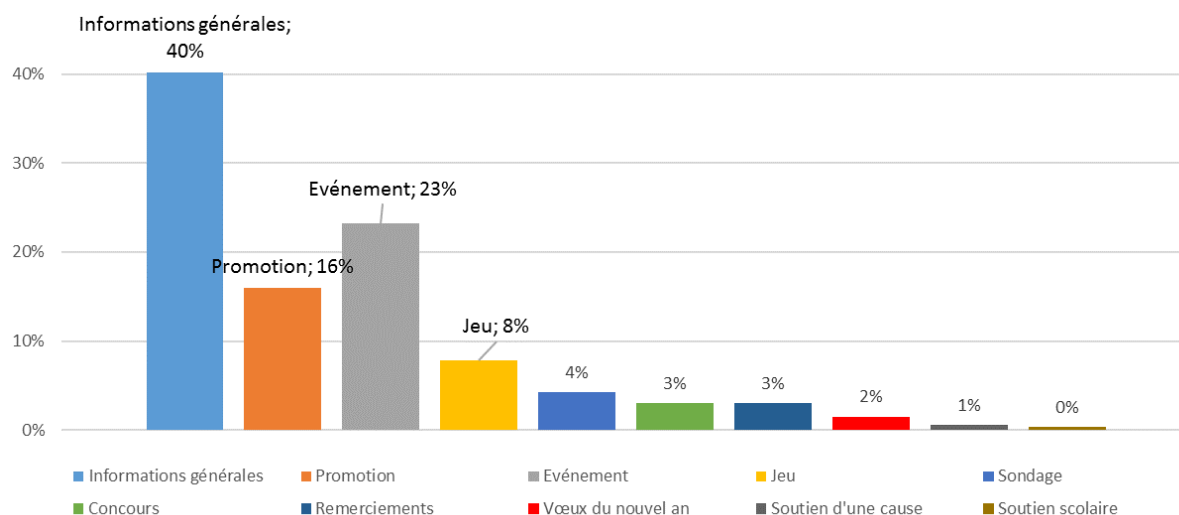
L'analyse thématique réalisée pour chaque publication et commentaire des quatre *Fan Pages* a permis de dégager les thèmes et les sous-thèmes communs aux quatre marques, ainsi que les thèmes qui ont généré le plus d'interaction.

<sup>79</sup> La raison majeure de ce phénomène réside dans le fait que, sur un territoire plus étendu qu'un autre, comme par exemple l'Auvergne qui recouvre 4 départements avec des identités différentes (Cantal, Haute-Loire, Puy-Dôme et Allier), il soit difficile de fédérer une communauté sans le partage de l'élément central que constitue un territoire vécu, commun et partagé fondant une proximité spatiale et institutionnelle entre les individus. Aussi, il semble important pour créer un lien d'appartenance à une communauté virtuelle que les membres partagent des valeurs, des intérêts ou des objectifs communs (Proulx, 2004). Les habitants du Cantal, par exemple, ont des valeurs et des centres d'intérêt différents de ceux des habitants de l'Allier ou du Puy-Dôme, ce qui explique pour partie pourquoi la marque Auvergne Nouveau Monde possède, comparativement à d'autres marques de territoire, un nombre peu important de fans. Ce phénomène pour le Cantal est amplifié du fait de l'existence d'une marque Cantal, autrement appelée « marque rouge », propriété du conseil départemental du Cantal.

<b>Thèmes généraux</b>	<b>Définition du thème</b>	<b>Sous-thèmes</b>
<b>Concours</b>	Désigne une activité physique ou mentale qui vise à mettre en concurrence les participants en vue de donner un prix au meilleur. Il a donc, contrairement au jeu, une fin intéressée	
<b>Remerciements</b>	Témoignage de reconnaissance envers un organisme, entreprise ou individu.	
<b>Vœux</b>	Souhaits exprimés dans certaines occasions liées à une tradition ou une coutume	
<b>Jeux</b>	Concerne une activité mentale proposée par la marque et exigeant une réponse. Cette activité est non imposée et n'a aucune fin intéressée	Jeux concours Devinettes Jeux culinaires Vote
<b>Promotion</b>	Relève ici de tout texte, photo ou vidéo publiés en ayant pour but de valoriser une organisation ou un individu	Promotion d'un artiste Promotion d'un produit Promotion touristique Promotion d'un projet Promotion culinaire Promotion viticole Promotion d'un événement
<b>Sondages</b>	Désigne toute question posée aux membres de la communauté en vue de connaître à un instant « t » leurs opinions	Sondage d'opinion Sondage de notoriété Sondage de connaissance
<b>Événements</b>	Fait référence à un « phénomène considéré comme localisé et instantané, survenant en un point et un instant bien déterminés » (Larousse)	Évènement historique Évènement culturel Évènement touristique Évènement sportifs Évènement écologique Évènement agricole Évènement cinématographique Évènement - santé
<b>Informations générales</b>	Renseignements diffusés par la marque ne relevant d'aucun autre thème parmi ceux cités précédemment	Information sur l'actualité de la région Information sur une marque Information sur la marque Informations culturelles Informations sportives Information événementielle Information touristique Information sur la santé

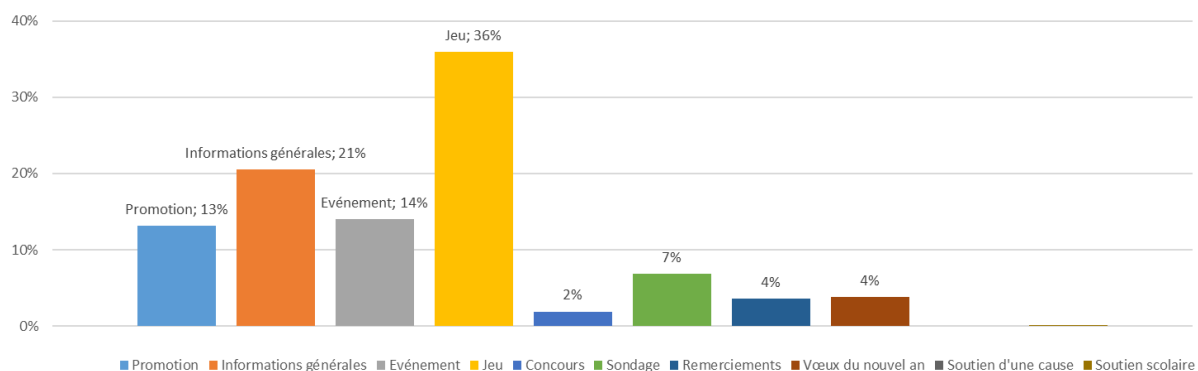
**Tableau 32 : Grille d'analyse thématique avec thèmes et sous-thèmes identifiés**

Les quatre marques de territoires utilisent essentiellement leur Fan Page pour publier sur les thématiques suivantes : « Informations » (40% des publications), « événements » (23% des publications), « promotion » (16% des publications) et « jeu-concours » (8% des publications). Les autres thèmes ressortent de manière très marginale dans l'analyse.



**Figure 44 : Répartition du nombre de publications par thème sur les Fan Pages**

Le nombre de commentaires est intrinsèquement lié au nombre de publications pour chaque thème sur chacune des pages. Ce qui explique que les thèmes faisant l'objet du plus grand nombre de publications des pages fassent également l'objet du plus grand nombre de commentaires : « Informations », « Promotion » et « Evénements », « Jeu-concours ». De la même manière, le thème « Jeu-concours » engendre le plus de réactivité de la part des fans des pages : ce thème a engendré 282 commentaires sur un total de 784 commentaires. Cela peut s'expliquer par le fait que les fans fondent leur réactivité sur des motivations économiques (cadeaux proposés par les marques). De plus, pour la plupart des concours, les gagnants sont sélectionnés par le biais de leur commentaire : soit par un tirage au sort, soit par l'originalité du commentaire, ou encore par le fait d'être le premier à publier un commentaire.



**Figure 45 : Répartition du nombre de commentaires par thème sur les Fan Pages**

L'analyse thématique réalisée pour chacune des *Fan Pages* des marques de territoire étudiées permet de souligner les résultats suivants :

- **Imagin'Alsace :**

Sur la page Imagin'Alsace, les thèmes « **Promotion** », « **Informations** » et « **Événements** » font l'objet du plus grand nombre de publications : ils génèrent respectivement 35%, 25% et 21% du nombre total de publications. Ces thèmes obtiennent également des résultats plus élevés que les autres thèmes sur les autres indicateurs. Il est important de souligner que les thèmes « **Jeu-concours** » et « **Événement** » sont les plus commentés, avec respectivement 90 et 82 commentaires. En outre, le thème « **Promotion** » est le thème le plus partagé et le plus aimé par les ambassadeurs en générant 658 partages et 3629 *like*. Deux autres thèmes sont également mis en avant, « **Jeu-concours** » et « **Sondage** », mais dans une moindre mesure, puisqu'ils représentent 6% du nombre total des publications. Les thèmes « **Remerciements** » et « **Vœux** » génèrent un nombre peu important de *like* et de partages.

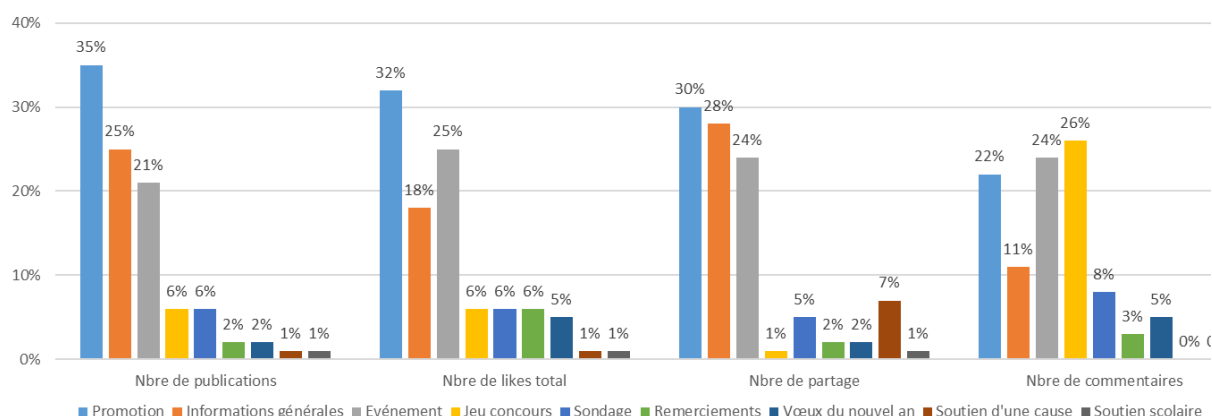


Figure 46 : Indicateurs de la *Fan Page* Imagin'Alsace

- **Auvergne Nouveau Monde :**

Le thème « **Informations** » représente plus de la moitié des posts de la *Fan Page* ANM. De plus, cette *Fan Page* comptabilise le plus grand nombre de *like* (1 229 *like*). Le thème « **Informations** » est l'unique thème dépassant les 1 000 *like* alors que les autres thèmes génèrent en moyenne 200 *like*, ce qui peut s'expliquer par le fait que le nombre de publications soit plus important.

Les publications les plus partagées par les fans de la *Fan Page* sont celles afférentes aux thèmes « **Information** » et « **Jeu-concours** ». Les deux thèmes ont une fréquence de partages d'environ 30%. Les publications liées au thème « **Événements** » ont été partagées 88 fois. Les fans commentent davantage les publications du thème « **Jeu-concours** ». En effet,

comme pour d'autres marques, c'est grâce à leurs commentaires que les fans peuvent espérer gagner le lot proposé par la marque. En ce qui concerne les autres thèmes, la faible réactivité de la part des fans peut s'expliquer par le manque de publications de la marque sur ces thèmes.

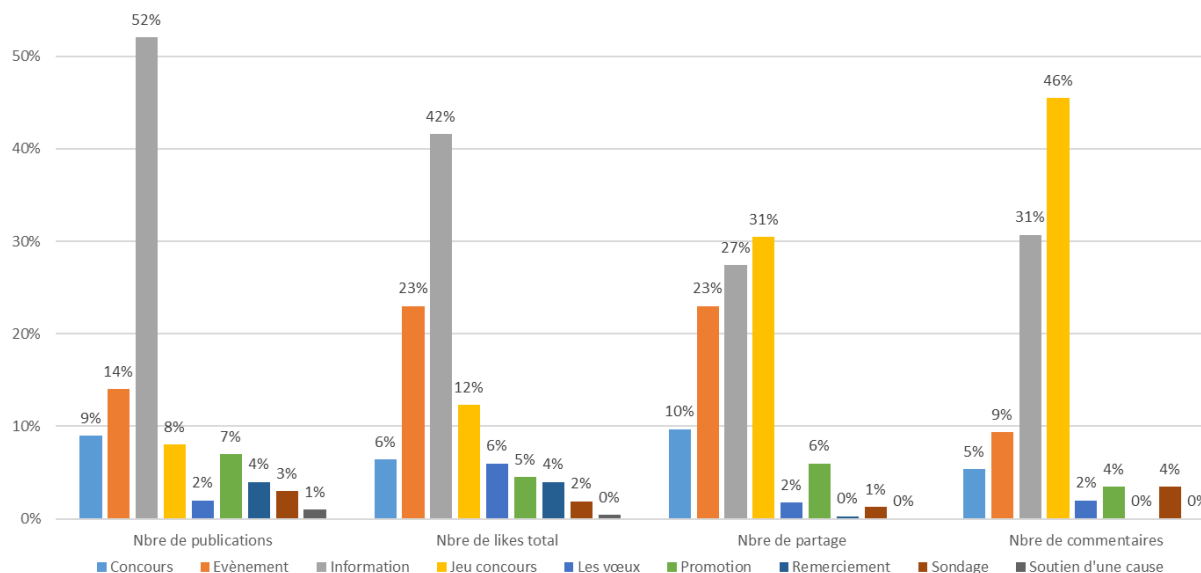


Figure 47 : Indicateurs de la Fan Page Auvergne Nouveau Monde

#### - La marque Bretagne

La marque Bretagne publie peu sur sa Fan Page : sur un an, elle a uniquement publié 77 posts. Les thèmes principaux de ces posts sont essentiellement les suivants : « **Information** » (39 publications) et « **Evènementiel** » (30 publications). Les autres thèmes étant les « **Jeux-concours** », la « **Promotion** » ou encore les « **Vœux du nouvel an** ». Par ailleurs, les fans privilégient les posts sur le thème de l'« **Information** » : ces posts obtiennent le plus grand nombre de *like* (204) et de commentaires (8) en comparaison des posts et commentaires des autres thèmes. Cependant, le thème « **Promotion** » enregistre le plus de partages par les fans avec 687 partages sur un total de 760.



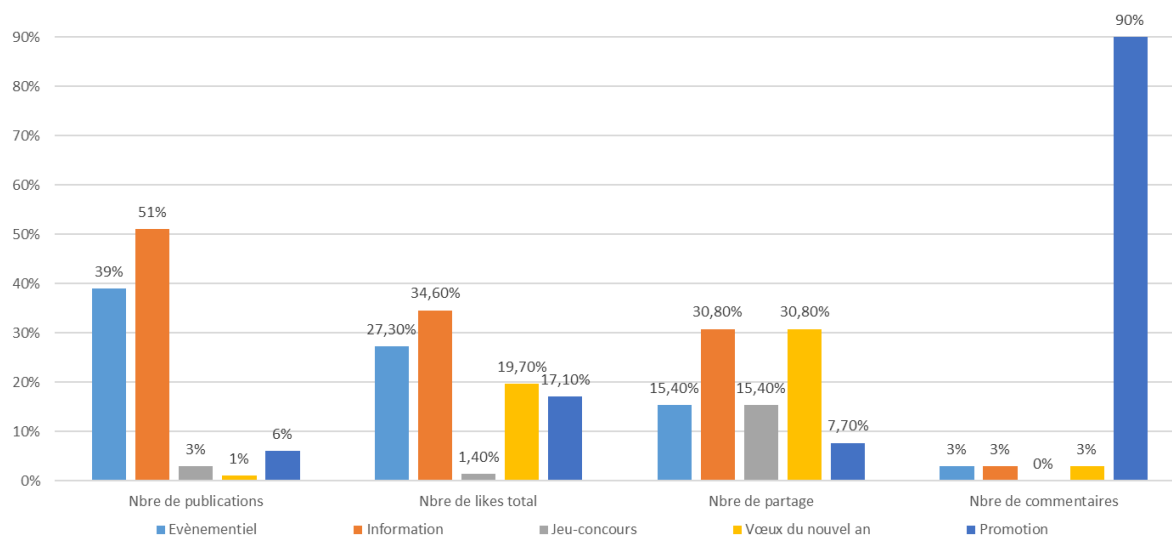


Figure 48 : Indicateurs de la Fan Page Bretagne

- **L'Originale Franche-Comté :**

La marque L'Originale Franche-Comté a essentiellement publié des posts sur le thème « **Information** ». En effet, ce thème représente 33% des publications de la marque. C'est également le thème que les ambassadeurs de la marque apprécient (44% des *like*) et partagent (63%) le plus sur *Facebook*. En outre, ce thème génère plus de 1 000 *like* alors que, dans le même temps, les autres thèmes ne comptent en moyenne que 200 *like*. Le thème « **Jeu** » est le plus commenté, ce qui peut s'expliquer tout simplement par le fait que c'est par leurs commentaires que les fans peuvent gagner des lots proposés par la marque lors des différents jeux.

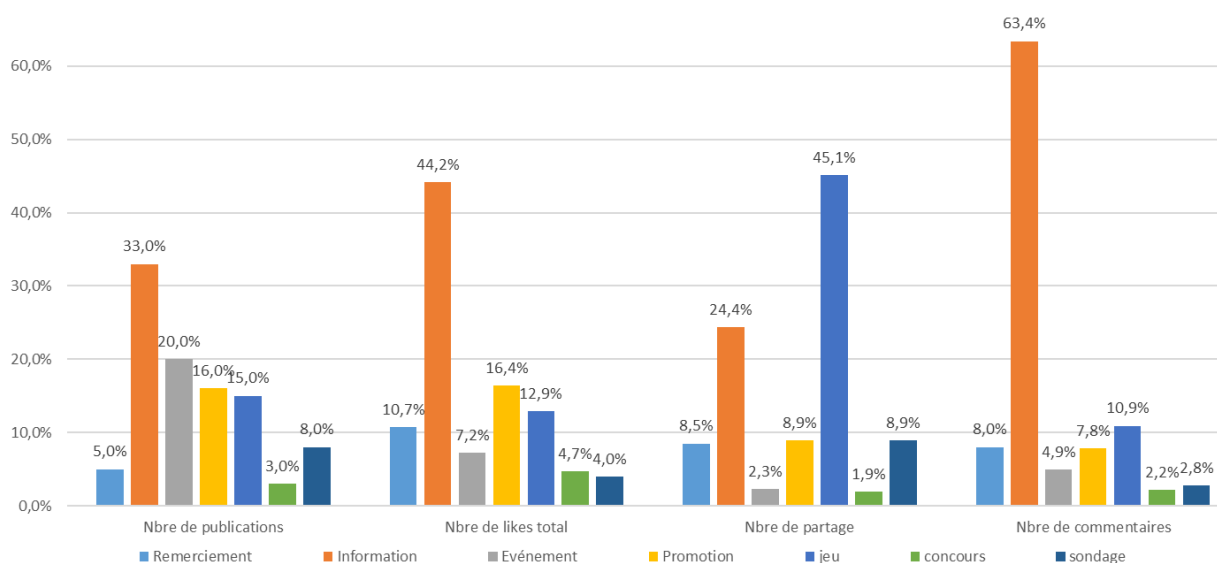


Figure 49 : Indicateurs de la Fan Page L'Originale Franche Comté

Les résultats indiquent clairement que les communautés virtuelles de ces quatre marques de territoire (créées initialement pour développer et soutenir une dynamique participative sur et pour le projet de chacune des marques de territoire) ne fonctionnent qu'insuffisamment. Le faible niveau général d'implication et d'interaction des membres des communautés sur les *Fan Pages* des marques de territoire étudiées témoigne du fait que l'usage d'un RSN ne suffit pas à mettre en œuvre une démarche participative avec les citoyens concernés.

## **Synthèse du chapitre 6**

Le chapitre 6 avait pour ambition de présenter les résultats des différentes études visant à contextualiser la participation des parties prenantes au sein de la démarche de marketing territorial d'ANM. Pour ce faire, les résultats des quatre études ont été exposés, chacune des études ayant scientifiquement vocation à interroger une dimension de la participation des parties prenantes engagées dans le projet de marque de territoire d'ANM (motivation, stratégie d'acteurs, type de pouvoir octroyé et activité des ambassadeurs sur le RSN *Facebook*). Cette approche pluridimensionnelle des différentes modalités et formes de la participation des parties prenantes n'avait pas vocation à être exhaustive, mais uniquement à souligner certaines dimensions de la participation des parties prenantes saillantes dans le cadre notre recherche-intervention. À travers cette approche pluridimensionnelle de la participation des parties prenantes, les résultats, dans leur globalité, mettent en exergue la complexité contextuelle à laquelle doit faire face les gestionnaires d'une marque de territoire comme ANM ; complexité qui rend compte de la difficulté rencontrée sur le terrain à amener les parties prenantes d'une marque de territoire à participer à son développement et à se l'approprier. Ce travail de contextualisation a donc permis de préparer (et de mieux appréhender) les phases d'identification, de compréhension et d'estimation des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM.



## **PARTIE 3**

### **Résultats**

**Chapitre 6.** De l'identification des motivations des parties prenantes à la participation citoyenne

**Chapitre 7. De l'analyse de contenu thématique à l'étude empirique des déterminants de la participation des parties prenantes**

**Chapitre 8.** Discussion des résultats : apports, limites, implications managériales et perspectives de recherche



## **CHAPITRE 7. DE L'ANALYSE DE CONTENU THEMATIQUE A L'ETUDE EMPIRIQUE DES DETERMINANTS DE LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES**

---

### **Introduction au chapitre 7**

Le chapitre 7 a pour objectif d'exposer les résultats de l'analyse de contenu thématique des entretiens desquels émergent le modèle de recherche testé. Dans un premier temps, les résultats de l'analyse de contenu thématique des 25 entretiens menés auprès d'adhérents de l'association ANM sont présentés en précisant, suite à des allers-retours entre les données textuelles et la littérature, les concepts identifiés dans les verbatims. Dans un deuxième temps, la démarche de traduction des résultats de l'étude qualitative en deux modèles de mesure de la participation des parties prenantes est présentée. Enfin, dans un dernier temps, les résultats du test des deux modèles d'équations structurelles selon l'approche PLS sont précisés.

### **1. Résultats de l'étude qualitative (étude 5)**

La présentation de la méthodologie de l'étude qualitative amène la discussion successive de son (1) objectif, (2) du mode de collecte de données, (3) des partis pris en termes de terrains empiriques d'étude et profil des interviewés, (4) de la méthodologie d'exploitation de matériel verbal recueilli, et enfin (5) de la validité et fiabilité de l'étude.

#### **1.1. Contexte, objectifs et échantillon final de l'étude qualitative**

L'observation des différentes parties prenantes impliquées dans le projet de la marque ANM montre que leur implication est différente, pour certains, l'implication est forte et pour d'autres, ils sont des acteurs dits passifs. Ces parties prenantes réunies pour ce projet de marque, ont parfois des intérêts divergents ce qui découle d'une implication disparate. Ce constat pose la question des motivations des parties prenantes à participer à ce projet collectif de marque de territoire. Comprendre les motivations permettra ensuite de mieux définir l'effet de cette participation au déploiement des pratiques de marketing territorial. L'objectif de cette étude qualitative est d'aboutir à la compréhension des motivations des parties prenantes d'une marque de territoire à participer dans une démarche de construction d'une marque de territoire. Cet objectif pose les questions suivantes : pourquoi les parties prenantes s'engagent dans ce type de démarche ? que recherchent-ils en y participant ? Ces questions, auxquelles se propose de répondre cette étude qualitative, permettront d'une part de confirmer les éléments

exploratoires issus de la première étude sur l'identification des parties prenantes. D'autre part, cette étude qualitative va permettre de faire émerger les nouvelles variables non identifiées par la littérature mobilisée.

L'échantillon fut de 25 membres du conseil d'administration de l'association ANM. Le CA d'ANM au total est composé de 32 membres. L'échantillon a une très bonne représentativité car il représente 78% des membres du CA d'ANM. Un email, depuis l'adresse électronique cedrine.zumbo-lebrument@orange.fr, a été envoyé à chaque membre du CA de manière personnelle en leur présentant le travail de recherche et les modalités de collecte des données. Cette mise en relation a été appuyée en amont par une information transmise lors d'une réunion des membres du bureau d'ANM et intégrée dans le compte-rendu de cette même réunion - information transmise à l'ensemble des membres du conseil d'administration. Une relance a été réalisée au bout d'une semaine auprès des personnes qui n'avaient pas répondu. Les entretiens se sont déroulés entre mai 2015 et septembre 2015. En fonction des retours, nous avons convenu d'un rendez-vous, soit dans les locaux de l'association Auvergne Nouveau Monde, soit dans les locaux des organisations des interviewés. Les entretiens se sont déroulés en face à face, sauf pour deux d'entre eux pour des raisons logistiques - avec prise de notes-, et ont tous fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription. La durée des entretiens varie de 40 minutes à 105 minutes ; ils ont été réalisés à une date et à une heure à la convenance des interviewés. Durant les entretiens, le guide d'entretien a évolué de façon récurrente afin d'enrichir ou d'adapter les thèmes abordés avec les dirigeants. Les entretiens enregistrés au magnétophone, puis retranscrits, ont constitué un corpus de 311 pages.

Code	Collèges Association ANM	Fonction du répondant	Sexe	Durée entretien
CA01	Collège 1 Membre de droit	Elu politique	Homme	1h00
CA02	Collège 1 Membre de droit	Technicien collectivités territoriales	Homme	1h40
CA03	Collège 1 Membre de droit	Elu politique	Femme	1h02
CA04	Collège 1 Membre de droit	Elu politique	Homme	1h06
CA05	Collège 2 Entreprise	Directeur	Homme	1h14
CA06	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise PME	Homme	1h03
CA07	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise d'une filiale grand groupe	Homme	1h07
CA08	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise d'une filiale grand groupe	Homme	00h57



CA09	Collège 2 Entreprise	Responsable communication	Femme	1h05
CA10	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise	Homme	1h20
CA11	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise PME	Homme	1h36
CA12	Collège 2 Entreprise	Responsable communication	Femme	1h18
CA13	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise PME	Homme	1h15
CA14	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise PME	Homme	1h05
CA15	Collège 3 Associations	Directeur	Homme	1h45
CA16	Collège 3 Associations	Responsable communication	Homme	1h25
CA17	Collège 3 Associations	Responsable développement	Femme	1h21
CA18	Collège 3 Associations	Responsable développement	Homme	00h40
CA19	Collège 3 Associations	Responsable régional	Homme	00h50
CA20	Collège 3 Associations	Responsable communication	Homme	1h12
CA21	Collège 3 Associations	Président association	Homme	1h23
CA22	Collège 4 Institutions	Elu politique	Homme	1h09
CA23	Collège 4 Institutions	Directeur consulaire	Homme	1h09
CA24	Collège 4 Institutions	Elu politique	Homme	1h05
CA25	Collège 4 Institutions	Responsable communication	Homme	1h35

Tableau 33 : Caractéristiques des entretiens menés auprès des membres du CA d'ANM

## 1.2. Résultats de l'analyse de contenu thématique

Les 25 entretiens auprès des personnes faisant partie du conseil d'administration d'ANM ont été retranscrits in extenso constituant un corpus de 311 pages, puis ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu. Le codage des entretiens réalisé sous NVivo 11 a donné lieu à un « *Tree Nodes* » présenté dans l'annexe 7 : la structure du « *Tree Nodes* » fournit l'ensemble des catégories et sous-catégories issues du codage des 25 entretiens (cf. figures 50 et 51).

Partie 3. Résultats et perspectives de recherche  
 Chapitre 7. De l'analyse de contenu thématique à l'étude empirique des déterminants de la participation des parties prenantes

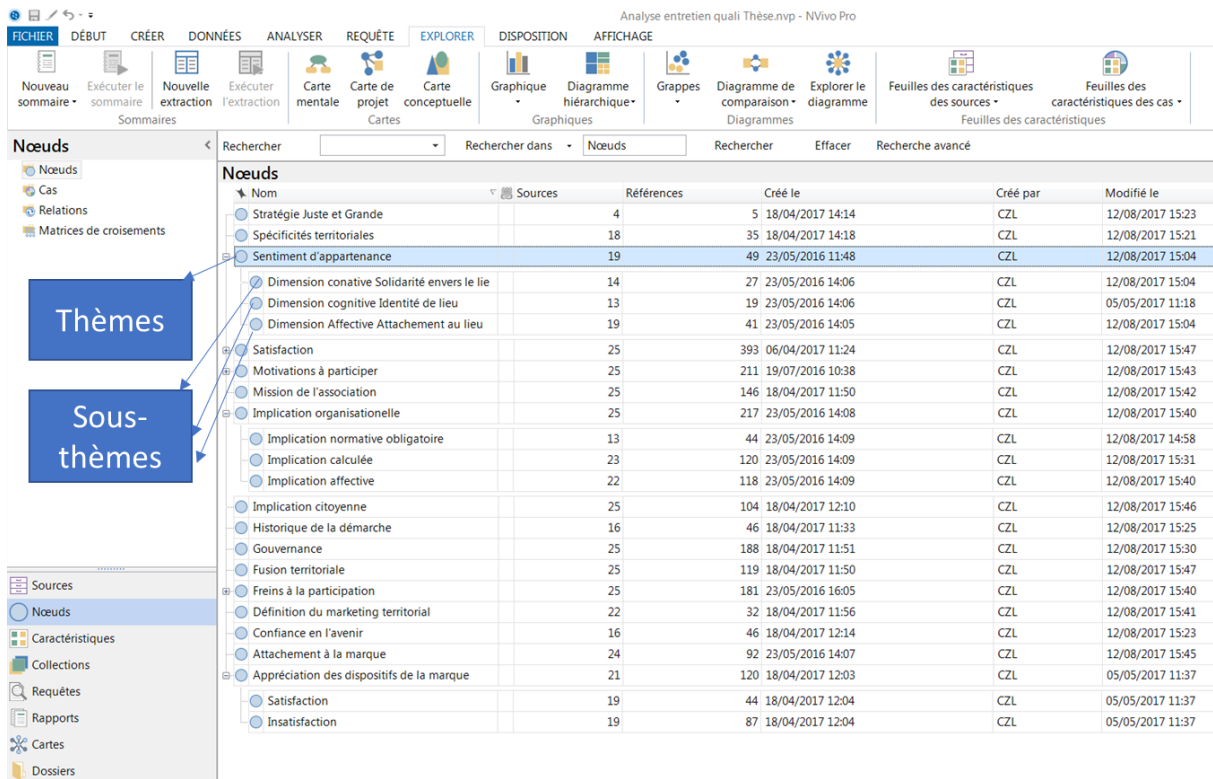


Figure 50 : Capture d'écran d'un « Tree Nodes » sous le logiciel NVivo 11

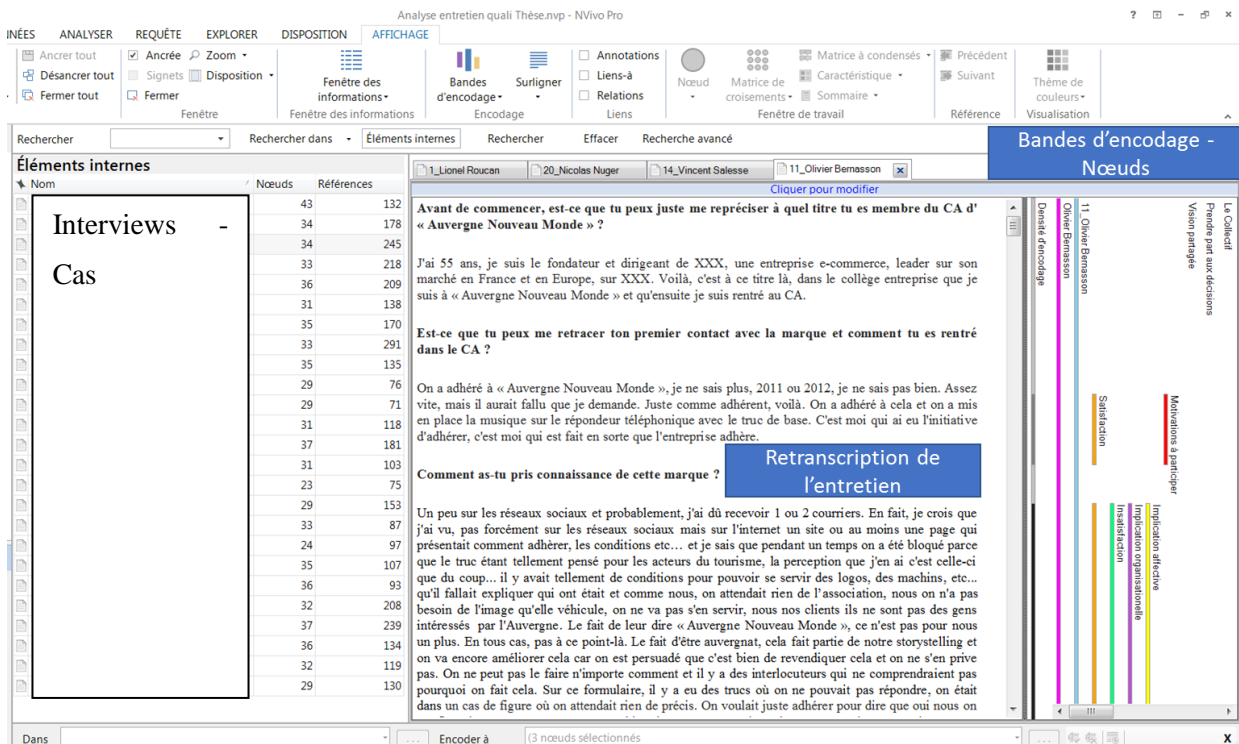


Figure 51 : Illustration de l'approche sous le logiciel NVivo 11

Le tableau suivant présente l'ensemble de l'analyse de contenu effectuée à partir des 25 entretiens menés auprès d'adhérents membres du conseil d'administration de l'association ANM. A cette fin, sont exposés les thèmes et sous-thèmes ressortant de l'analyse de contenu thématique des entretiens que des verbatims viennent illustrés. Par ailleurs, l'analyse de contenu thématique ayant été réalisée selon un processus d'allers-retours entre les données textuelles issues des entretiens et la littérature, sont précisées pour chaque thème ou sous-thème si la compréhension thématique qui en émane fait référence à des sources académiques et/ou des entretiens.

Thème	Sous-thème	Extraits de verbatim
<p><b>Implication organisationnelle</b></p> <p><b>Sources principales :</b> (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1991 ; Meyer, Allen et Smith, 1993 ; Allen et Meyer, 1996 ; Meyer et Allen, 1997 ; Rousset et Durrieu, 2002 ; Prat dit Hauret, 2006 ; Girard et Sobczak, 2010)</p> <p>Entretiens</p>	<p><b>Implication affective</b></p>	<p>- « Donc une envie d'implication pour la région et comme j'ai assez vite compris le produit entre guillemets, l'idée en tout cas, j'ai souhaité m'y impliquer rapidement sans réserve » (CA-18-C3).</p> <p>- « C'est intéressant car nous partageons des valeurs communes, on n'y va pas pour retirer de l'argent ou quelque chose, on y va pour montrer que l'on peut montrer l'Auvergne d'une autre façon » (CA-19-C3).</p> <p>- « Quelque chose qui n'existe pas ailleurs, « Auvergne Nouveau Monde », c'est unique. Il n'existe pas une structure collective public-privé du même type qui agisse au bénéfice d'un territoire comme le nôtre. Cela serait un vrai manque. Je crois que je serai personnellement orphelin de quelque chose, je considère que c'est un peu un de mes bébés, je ne suis pas le seul à en être le papa, je pense qu'il n'existe rien de comparable » (CA-20-C3).</p>
	<p><b>Implication calculée</b></p>	<p>- « Je n'y suis pas venu chercher du réseau non plus, je pense que si j'avais voulu chercher du réseau, probablement j'en aurai trouvé mais ce n'était pas mon objectif » (CA-11-C2).</p> <p>- « Les 2 points importants, j'avais une stratégie par rapport à ma boîte et, deuxième point, cela me nourrit intellectuellement et cela me fait avancer moi-même » (CA-13-C2).</p> <p>- « Nous, on est motivé, on est tous à valoriser l'Auvergne, on est tous auvergnats... donc, on est tous à vouloir valoriser l'Auvergne, ce qui rejoint les valeurs d'Auvergne Nouveau Monde. Après nous ne sommes pas très impliqués sur ce qui peut se faire en dehors de nos actions » (CA-17-C3).</p>
	<p><b>Implication normative</b></p>	<p>- « Faire partie d'un CA ce n'est pas un privilège, ce n'est que du devoir normalement, après le vrai problème c'est comment on arrive à remplir ces devoirs. Ah non, c'est tout sauf un privilège de faire partie d'un CA pour moi. Je fais partie de quelques conseils d'administration, pour moi c'est que de la galère, enfin pas de la galère, bien entendu c'est hyper sympa, c'est passionnant, mais c'est d'abord un devoir. C'est-à-dire c'est un devoir de donner quelque chose, tu n'es pas là pour prendre » (CA-11-C2).</p> <p>- « On m'a obligé à le faire. Voilà » (CA-22-C4).</p>

		<p>- « Je considère que nous, on a un peu un devoir d'y être que plutôt qu'un intérêt. Devoir parce qu'on est un grand acteur de la région si les grands acteurs se mettent à se tourner les pouces en disant "Allez-y les gars, bossez", faites ce que je dis mais pas ce que je fais... non, c'est un devoir » (CA-08-C2).</p>
<p><b>Sentiment d'appartenance régionale</b></p> <p><b>Sources principales :</b> (Piveteau, 1969 ; Hidalgo et Hernández, 2001 ; Kyle, Graefe et Manning, 2005 ; Ricard, Vachon et Brun, 2008 ; Bougeard Delfosse, 2009 ; Frisou, 2012 ; Slymen, 2014 ; Charton-Vachet et Lombart, 2015 ; Sebastien, 2016)</p> <p>Entretiens</p>	<p><b>Dimension affective</b></p>	<p>- « Je ne suis pas auvergnat mais mon entreprise est auvergnate, mon associé est auvergnat et en fait cela crée quelque chose où je me sens un peu attaché au territoire même si je suis bien plus attaché à mon pays, la corse, qu'à l'Auvergne mais je suis tout de même vachement attaché au territoire. J'ai ma maison dans le Cantal, je ne la vendrai pour rien au monde, je suis attaché au territoire, pas de la même façon que dans mon pays, mais voilà j'y suis attaché » (CA-10-C2).</p> <p>- « Après ce que j'aime sur le territoire c'est que l'on se bat pour le territoire. Allez maintenant, c'est fait, maintenant on se bat pour le territoire, moi je suis là. Je ne suis pas tout seul. On est une dizaine d'entrepreneurs, tu prends la liste des ambassadeurs de l'Allier, des gens qui sont toujours là. Ils sont là parce qu'ils aiment leur pays et ceux-là ils sont capables de dire pourquoi » (CA-21-C3).</p> <p>- « C'était aussi, pour moi, cela vraiment un impact, c'est redonner aux habitants de ce territoire, une fierté ce territoire. Quand vous avez une fierté d'habiter sur un territoire, vous y êtes accueillants, vous y êtes entreprenants, et puis cela remonte un peu l'estime de soi » (CA-24-C4).</p>
	<p><b>Dimension cognitive</b></p>	<p>- « Je suis un acteur auvergnat, je représente 1 250 personnes qui travaillent ici, j'ai beau ne pas être né en Auvergne, je suis auvergnat moi quand je suis en Auvergne. Quand je suis à Paris, vis-à-vis de nos parisiens, je suis auvergnat » (CA-07-C2).</p> <p>- « Je suis cantalien depuis des générations... Pour nous, quand on était petit, quand on était à l'école, c'était de partir à Paris vendre de la limonade, mais on me disait que ceux qui rentraient là, c'étaient les idiots du village et cette image a collé très longtemps même après-guerre... alors après c'était une réalité, mais c'est quelque chose qui colle à la peau des auvergnats » (CA-01-C1).</p> <p>- « C'est qu'un problème de fierté. Le vrai truc, c'est la fierté d'appartenance qu'il faut arriver à actionner, par et pour tout le monde, par les mêmes choses, les mêmes valeurs, c'est cela qui est compliqué à mettre en place. Est-ce que l'on peut être fier de notre économie ? Est-ce que l'on peut être fier de notre nature ? Est-ce que l'on peut être fier de nos champions sportifs ? ... parce qu'aujourd'hui la société nous a apporté des valeurs communes mais pendant longtemps elles n'ont pas été les valeurs de notre territoire » (CA-11-C2).</p>
	<p><b>Dimension conative</b></p>	<p>- « La valorisation de l'Auvergne nous y sommes très attachés. (...) C'est de faire reconnaître l'Auvergne et toutes ces valeurs. En gros, c'est la démarche qui est en place et qu'elle soit reconnue en Auvergne et en dehors de l'Auvergne en France, voire qu'elle le soit en dehors de la France » (CA-17-C3).</p> <p>- « On pourrait mettre le magazine (ANM) dans la pochette que nous leur remettons. On n'y pense pas. Peut-être parce que je ne suis pas assez impliquée, c'est évident » (CA-03-C1).</p>

		<p>C1).</p> <p>- « C'est plus cela. C'est plutôt la vision hors Auvergne. Non, et puis, je l'ai dit au début, effectivement, j'aimerais convaincre que dans un territoire rural on peut faire autre chose que du tourisme, c'est de la politique, c'est mon côté militant, j'en suis convaincu, et puis je voudrais que les gens qui travaillent autour de moi soient fiers d'être là, soient fiers » (CA-13-C2).</p> <p>- « Le gros pari qu'il faut gagner pour les années qui viennent, c'est celui de la démonstration, qu'ici en Auvergne, il y a aussi pour des cadres, pour des populations, il y a suffisamment de culture à laquelle on peut accéder et qui fasse que les familles puissent trouver un intérêt d'être ici, ce qui n'a pas toujours été le cas. Cela n'a toujours pas été le cas, aujourd'hui il y a un tas de pépites à droite et à gauche, ce n'est pas rassemblé, c'est un vrai challenge » (CA-08-C2).</p>
<p><b>Attachement à la marque</b></p> <p><b>Sources principales :</b> (Lacœuilhe, 2000 ; Lacoeuilhe et Belaïd, 2007 ; Cristau et Lacoeuilhe, 2008 ; Mzahi, 2008 ; Gouteron, 2012)</p> <p>Entretiens</p>		<p>- « Je trouve que c'est d'abord un, le nom qui est intéressant, en 2, on avait l'exemple du Valais en Suisse qui avait été une belle réussite, Grand Lyon qui avait fait beaucoup de prospective, j'avais suivi avec des prospectivistes notamment avec Philippe Durance. J'avais suivi la démarche pour pouvoir m'en inspirer pour ici et je me dis "non, c'est une bonne idée, c'est une bonne idée de trouver une idée fédératrice, un mot fédérateur » (CA-01-C1).</p> <p>- « Je me suis appropriée les valeurs, vraiment le socle des valeurs, qui pour nous, était fondamental, pour nous XX. Peut-être lors de l'AG, cela a cheminé, et là vraiment, ... quand je vois « Auvergne Nouveau Monde » et les valeurs, je reconnais l'entreprise qui est la nôtre, XX, il y avait une vraie symbiose entre les valeurs de l'association et celles que l'on souhaite porter » (CA-12-C2).</p> <p>- « Oui, comment les têtes pensantes qui arrivent à définir ce petit logo avec les trois traits avec un volcan... pour moi, c'est un peu du génie... Dans la commune, nous avons eu à refaire les en-têtes, j'ai fait rajouter le logo « Auvergne Nouveau Monde ». Je trouve que ce logo est bien fait et je souhaite, c'est un message, que cela puisse durer au-delà de la fusion des régions » (CA-24-C4).</p> <p>- « Je ne sais pas. Je suis partagée sur celle-ci (la marque). Je la teste au quotidien. Tout le monde la lit. Il y a des choses qui étonnent positivement les gens et qui se disent "ah, oui, c'est vrai, c'est bien on n'avait pas cela en tête, c'est vachement bien pour l'Auvergne, c'est un atout à mettre en valeur" et d'autres... on dit « ouais » ... c'est soit tiré par les cheveux, soit c'est utopique, soit quel est l'intérêt de dire cela... du coup, c'est un peu élitiste, un peu pompeux. Après, je suis partagée sur l'appellation en elle-même » (CA-09-C2).</p> <p>- « Moi, j'adore. Cela colle à l'ambition que l'on veut donner à l'Auvergne » (CA-05-C2).</p> <p>- « Je pense que c'est une catastrophe quand il y a eu des difficultés avec les fonds européens... Je pense que c'est une vraie erreur si on laisse « Auvergne Nouveau Monde » fermer. Même si ce n'est pas aussi important que l'on aurait souhaité, « Auvergne Nouveau Monde » a fait son trou, sa marque et a même une forme de reconnaissance » (CA-03-C1).</p>

		<p>- « Je pense que c'est une marque qui se porte au même titre qu'aujourd'hui on voit des autocollants ASM sur toutes les voitures, on porterait facilement un t-shirt « Auvergne Nouveau Monde », c'est très beau, c'est tout juste très beau d'aimer son territoire. Aimer son territoire, ce sont toutes les valeurs que nous avons testées parce que pour ainsi dire on voit bien qu'il n'y pas de phénomène de rejet : qui nous a dit que ce n'était pas bien ? » (CA-20-C3).</p>
<p><b>Appréciation de la démarche d'ANM</b></p> <p><b>Sources principales :</b></p> <p>Entretiens</p>	<p><b>Satisfaction</b></p>	<p>- « Non, non, non pas pour vous faire plaisir, je trouve qu'ils sont cohérents, même s'ils ne sont pas assez gros. C'est cohérent par rapport à la stratégie. Je trouve que cela a été mené de manière honnête et transparente, régulière, à la régulière quoi. Cela n'a pas été, voilà, on connaît plein d'agences qui travaillent comme cela avec des directeurs hors de prix, avec des copinages de trucs et de formation et de compagnie. Je trouve que là, ils ont eu ce côté-là, leur stratégie (...) avec des actions plus au moins marquantes, mais c'est normal. C'est toujours dans la même veine, on ne s'est pas écarté. (...). Moi, je viens avec plaisir parce qu'à chaque fois, ils m'épatent de trouver des choses auxquelles je n'ai pas pensées (rires), donc ils m'épatent toujours par des systèmes de communication, de présentation, de promotion, d'appropriation auxquels je n'avais jamais pensés » (CA-01-C1).</p> <p>- « Développer l'image de l'Auvergne, notamment en démontrer l'attractivité. Voilà, cela se résume à cela. C'est aussi fédérer les acteurs du département, et ce que j'ai trouvé bien, c'est que là on dépassait le tourisme finalement, et comme je suis impliqué aussi dans économique et l'avis des citoyens, tout simplement, tout bêtement. Je trouvais que cela correspondait bien à mes attentes et que cela évitait de se disperser et d'aller dans pleins d'associations différentes ou d'autres choses différentes et que là en une seule association, on répondait à toutes les questions et que c'était plutôt intéressant parce qu'il y avait aussi un dynamisme, une volonté politique derrière et je crois que sans volonté politique on ne peut rien faire. Et puis il y avait des gens compétents, venant d'horizons divers qui étaient impliqués, notamment le président, notamment Jean Pinaré qui m'a sûrement contacté, etc... donc des gens d'horizons divers, donc l'aventure m'a beaucoup plu d'emblée » (CA-18-C3).</p> <p>- « Cela fait des envieux, cela fait des jaloux, cela fait des mauvaises langues, parce que « Auvergne Nouveau Monde » est devenu quelque part un gâteau, il y en a qui aimerait bien être président d'« Auvergne Nouveau Monde », il y en a qui aimerait que tel président d'« Auvergne Nouveau Monde » figure sur telle ou telle liste des élections régionales, je suis tout sauf naïf! Je sais très bien comment fonctionne la ville, je sais très bien comment fonctionne la vie politique, donc tout cela je le mesure, mais c'est bel et bien parce que « Auvergne Nouveau Monde » est plutôt une réussite que les gens le regardent avec intérêts » (CA-02-C1).</p> <p>- « Après ce que j'apprécie quand je viens au conseil d'administration d'« Auvergne Nouveau Monde », c'est déjà d'avoir cette table où l'on a les potentiels acteurs du monde sociaux-économiques. Je ne retrouve pas cette diversité par ailleurs. Peut-être parce que je n'ai peut-être pas une délégation économique. D'ailleurs, ce qui est intéressant, le monde sportif c'était impliqué dans « Auvergne Nouveau Monde ». J'aime</p>

		<p>bien que la façon de parler du territoire, elle est positive et on ne le retrouve pas partout, et cela est très agréable » (CA-19-C3).</p> <p>- « Je ne connais pas un leader d'opinion, un chef d'entreprise, un cadre supérieur qui ne connaît pas « Auvergne Nouveau Monde ». Je trouve que c'est vraiment devenu un acteur probablement une sorte d'ovni, puisque dans ses modalités, encore une fois, c'est devenu un label. C'est devenu un label que l'on a facilement pour réflexe de mettre à côté de sa marque pour certains. Regardez les écologistes, ils se sont appropriés la marque. C'est une sorte de tampon plutôt moderne, plutôt valorisant. Objectivement, on retouche au marketing territorial, je ne connais pas une région où il y a à côté de la région un label territorial aussi ancré. Mon propos c'était de dire, vous preniez la région Centre que je connais bien, vous n'avez pas à côté de la région Centre, un label reconnu, connu, il n'y a pas. Il y a des initiatives concernant le Limousin, des initiatives qui sont menées par des petits groupes, parfois par la région mais il n'y a pas de sorte de label fédérateur, je n'en connais pas » (CA-20-C3).</p> <p>- « Toutes les actions, je trouve que les actions qui ont été menées ont été performantes, que cela soit pour les jeunes, pour l'image, pour la revue. J'ai trouvé que c'était très pro ! Voilà, je peux juger parce que je fais ma propre com, je trouve que cela a été très pro, ce n'est pas grâce à Philippe c'est grâce aux techniciens. Je trouve que l'organisation est bien » (CA-13-C2).</p>
	<p><b>Insatisfaction</b></p>	<p>- « Les décisions, les stratégies, en tout cas, elles sont impulsées au minimum au bureau, par quelques personnes, quelques institutions, je ne sais pas, ce n'est pas illogique. Encore une fois, ce n'est pas à 45 que tu impulses, tu peux juste valider. Tu ne peux pas créer à 45. Moi, la création m'intéresse plus, le débat, la réflexion m'intéresse plus que de valider un budget par exemple. On est dans un truc où on n'est pas très loin d'une assemblée politique » (CA-11-C2).</p> <p>- « Je pense que le constat n'a pas évolué, mais finalement la méthode pour justement arriver à l'objectif qui est de dire comment on réalise le changement d'image que l'on souhaite de l'Auvergne vis-à-vis notamment de l'extérieur, quelque part, aujourd'hui, ben, .... J'ai un bilan relativement mitigé parce que, finalement, je suis en train d'y arriver, mais je n'ai pas senti qu'il y avait une appropriation de l'« Auvergne Nouveau Monde » par l'ensemble des membres d'« Auvergne Nouveau Monde ». Je m'explique, dans les différentes sociétés, on est tous fiers d'être membre de « Auvergne Nouveau Monde », d'être au CA d'« Auvergne Nouveau Monde », mais après, quand on revient chez nous, on ne se pose pas la question de savoir comment est-ce que finalement on communique autour de « Auvergne Nouveau Monde » et comment on porte la marque. Intrinsèquement dans nos structures » (CA-15-C3).</p> <p>- « Zéro. (Rires) Non. Je me souviens de la campagne des Urbanophiles à l'époque menée par l'ARDTA, je la trouvais très bien et je crois qu'elle a bien cartonné et depuis c'est tout. (...). Je pense qu'il y a mieux à faire avec de l'argent public » (CA-23-C4).</p> <p>- « Ce que je reproche à « Auvergne Nouveau Monde », et je</p>

		<p><i>l'ai déjà dit, c'est sa discrétion. Ce que j'avais adoré sur les Jeunes, les soirées Pépites, j'avais trouvé dommage à l'issue de cette manifestation que j'avais trouvé très bien., que c'était de l'entre-soi. (...) Et peut-être le regret, c'est que de ne pas avoir réussi à convaincre les médias locaux de relayer ces instantes pépites, ces moments. Qu'il n'y ait pas assez de choses sur France 3, La Montagne, sur les radios, c'est vraiment dommage et c'est là que nous ne réussissons pas la promotion à l'interne » (CA-19-C3).</i></p> <p><i>- « Par exemple sur UP, cela a été difficile de rentrer dedans, de comprendre le concept. Je ne veux pas non plus juger... Des fois, c'est un peu nébuleux, j'ai envie de dire. On a du mal à toujours cibler la finalité, le pourquoi, l'organisation de certaines actions. Sur UP, les différents packages, bien-sûr que j'ai dit que nous allions être partenaire, mais quand j'ai vu les différents packages, ce n'était pas clair... et je crois que cela ne l'est toujours pas » (CA-09-C2).</i></p> <p><i>- « Le problème, c'est là. Ce n'est pas l'implication en tant que telle, si des milliers d'Auvergnats étaient impliqués à différents degrés dans « Auvergne Nouveau Monde », cela serait bien évidemment parfait. La problématique, ce n'est pas l'implication, c'est la forme de cette implication. C'est cela qui est très compliqué. Moi, les seuls modèles que j'ai qui marchent sur des trucs comme cela, on a installé sur XX, un chat communautaire : en gros, aujourd'hui, on ne propose pas à nos clients de nous appeler pour savoir comment faire fonctionner telle canne, etc. On se dit que nos meilleurs conseillers techniques, nos meilleurs ambassadeurs, ce sont nos clients. (...). Nous, au niveau de notre service clients, les appels ont diminué, et puis on a des gens, il y en a qui passent énormément de temps et qui s'impliquent énormément sur notre chat et qui pour certains, je pense, ce sont peut-être des gars qui sont à la retraite ou au chômage, je n'en sais rien mais ils y passent des heures et des heures tous les jours, il y a des gens qui ont répondu à des milliers de mails. Ils sont passionnés, ils ont trouvé un endroit qui leur permet de se valoriser et donc socialement d'exister dans une communauté, parce qu'ils sont reconnus » (CA-11-C2).</i></p> <p><i>- « Le fait, qu'a certain moment, nous soyons allés dans des axes différents, que l'on se soit dispersés, on a essaimé, on sait que l'on perd en allant partout. Si on avait gardé un cap, même si on sort du chemin, on aurait réussi. Le cap majeur c'est le monde économique. C'est le mode de l'entreprise appuyé par les agences régionales, appuyé par la région, ce qui n'a pas été le cas. On peut être surpris de voir que la région ne s'est pas appropriée la marque territoriale. C'est un positionnement, mais c'est dommage. Donc, c'est pourquoi, s'ils avaient été présents au sein du bureau, et ça, on aurait pu instaurer physiquement un échange sur ces points-là. Ça, moi, cela me fruste » (CA-12-C2).</i></p>
<p><b>Freins à la participation à la démarche de marketing territorial d'ANM</b></p>	<p><b>Désaffection de la marque</b></p>	<p><i>- « Et on n'a même pas pensé à mettre le logo « Auvergne Nouveau Monde » (CA-23-C4).</i></p> <p><i>- « J'en ai parlé beaucoup (de la marque) et j'en parle moins aujourd'hui » (CA-06-C2).</i></p>
<p><b>Sources principales :</b></p>	<p><b>Désintérêt</b></p>	<p><i>- « Cela veut dire que les gens s'en moquent, c'est en fait qu'ils, je le pense depuis un moment, c'est que les gens s'en foutent de leur territoire. Pour moi, c'est plus facile de la dire</i></p>



Entretiens		<p>car je ne suis pas d'ici. Si les gens n'arrivent pas à s'impliquer là-dedans, soit on explique super mal le truc, cela peut être çà, ou les gens s'en foutent royalement, les gens ont d'autres préoccupations que celle-là. Après il faut dire que l'on ne s'adresse pas forcément à des gens qui sont des chefs d'entreprises, si on leur met des machins compliqués, on leur parle de S3... il faut des trucs simples : emploi, développement... des trucs qu'ils arrivent à comprendre » (CA-10-C2).</p> <p>- « Philippe Laurent n'aura pas un successeur. Cela pouvait avoir du sens lorsque nous étions une région autonome, cela pourrait avoir du sens, d'ailleurs, le maire de Clermont travaille à reconstituer un réseau avec Aurillac... mais à la limite voilà...mais je pense que l'Auvergne n'est pas une marque et puis, en plus, admettons que cela en soit une, je ne suis pas sûr que cela soit une marque très porteuse » (CA-22-C4).</p>
	<b>Friction par rapport au cœur de mission</b>	<p>- « Oui mais cela peut-être un complément. C'est-à-dire que la notion de communautés est très très importante. On y met plein de choses, pour nous, justement, notre rôle est de faire émerger les communautés émergentes. C'est exactement, c'est comme on vient de le faire avec Sports Auvergne. C'est une communauté, ils ont un centre d'intérêts communs, on va les fédérer autour d'un outil, qui peut être un outil de type site internet d'information ou un outil de type site ou appli de services...là par exemple, on réfléchit à la mise en place, de créer, de matérialiser autour des circuits courts en Auvergne, mais ça, c'est un point de friction potentiel, mais c'est aussi un point de complémentarité potentiel. « Auvergne Nouveau Monde » peut profiter de cette communauté et être un acteur de cette communauté » (CA-05-C2).</p>
	<b>Inertie</b>	<p>- « Mais j'en suis tout proche de quitter cette association. Aujourd'hui par rapport à ce qui m'y intéressait, j'ai envie de dire de façon un peu présomptueusement, je n'en ai plus besoin. Les éléments de communication, ils existent, donc je continue à m'en servir mais j'ai un peu l'impression d'être tout seul à les porter... alors est-ce qu'il faut que je continue à m'investir ? Je resterai adhérent. Encore que... mais je trouve que l'on est loin du sujet d'origine donc je pourrais partir car je n'apporte plus rien » (CA-06-C2).</p>
	<b>Manipulation politique perçue</b>	<p>- « Ça, c'est un vrai jeu d'acteurs, soit tu as... c'est des questions de personnes, ce n'est rien d'autre que cela. Si tu veux, c'est ce que je te dis, à un moment, on peut te faire les plus belles promesses du monde quelque part, tu vas voir Wauquiez, tu vas voir Queyranne, ils vont trouver « Auvergne Nouveau Monde » extraordinaire » (CA-15-C3).</p> <p>- « Si le politique prend trop de place, oui. Le politique prend trop de place et la mission d'« Auvergne Nouveau Monde » change et ne me semble plus en phase avec les intérêts du groupe XX » (CA-05-C2).</p> <p>- « C'est une certitude et les politiques s'en servent parce qu'eux leur intérêt est d'aller récupérer 4 voix, c'est toujours important. C'est la vision que j'ai, je me trompe complétement, je me fourvoie peut-être totalement » (CA-10-C2).</p>
	<b>Manque de temps</b>	<p>- « Cela fait longtemps... encore une fois, je vous dis, j'ai eu le sentiment, mais j'ai le sentiment à chaque fois qu'il y a foison d'idées, d'énergies et de choses à faire mais qu'il y a un déficit de moyens parce que l'on est au niveau associatif, plus</p>

		<p><i>mixte public-privé et que notamment Jean a du mal à mettre en place tout ce qu'il souhaiterait. On a une bonne vision, une bonne énergie, des idées à foison mais après la mise en route et l'opérationnalité pose plus de problème par manque de temps et de moyens » (CA-05-C2).</i></p> <p>- « <i>Je suis allé à 2 CA, on y reviendra tout à l'heure, c'est, c'est une vraie problématique et ça c'est des restes de l'associatif, ... tu fais des trucs à 17h ! C'est un peu compliqué pour quelqu'un qui a une boîte ! Et puis surtout, je suis membre du CA de la SEBAB, moi, mes dates, elles sont arrêtées un an à l'avance et elles sont bloquées, alors quand tu me préviens 15 jours à l'avance, mon agenda, il est bloqué, et quand je vois arrivé le truc, ben merde, le mois prochain, mon agenda il est bouclé ! » (CA-11-C2).</i></p>
	<p><b>Méfiance envers l'organisation</b></p>	<p>- « <i>Phagocyté, car il y en a qui se font plaisir en disant qu'ils sont en train de monter une marque territoriale ... mais qui ont perdu le contact avec le fonctionnement réel et ce que l'on peut en attendre avec les membres, avec les Auvergnats, avec le CA. Il suffit de regarder comment ce CA fonctionne... » (CA-16-C3).</i></p> <p>- « <i>Je ne suis pas sûr que les idées que j'ai émises soient prises en compte » (CA-10-C2).</i></p> <p>- « <i>En fait, comme je ne sais pas trop comment cela fonctionne, je ne sais pas si c'est un fonctionnement normal ou pas. Dans les bureaux ou les AG, d'ailleurs dans les bureaux, il y a une espèce de force de ligne, Jean Pinard, Philippe, Claudine Fontaine et basta... et je trouve que c'est vachement réducteur du truc, parce que je pense que cela gagnerait avec plus d'entrées, plus d'idées, plus de dialogue justement » (CA-10-C2).</i></p>
	<p><b>Non implication des acteurs</b></p>	<p>- « <i>Dans mes souvenirs, nous avons déjà évoqué le fait que c'est intéressant de voir que c'est devenu une chambre d'enregistrement, de toute façon ... il n'y même pas de vote de toute façon, ... du coup, cela n'est même pas une chambre d'enregistrement. La seule discussion qu'il y a eu il n'y a pas très longtemps, était sur la S3 ... qui est partie en fait en discussion ... mais en fait, derrière il n'y pas eu de décision, de choix ou quoique ce soit ... mais de toute façon, cela ne pouvait pas être décidé de quoique ce soit ... car si on préparait la S3, il aurait fallu expliquer ce qu'est la S3 ... c'est parti sur tout un tas de considérations qui n'étaient pas du tout la S3 » (CA-16-C3).</i></p> <p>- « <i>Le point négatif, je trouve que c'est que les membres du bureau ne sont pas assez intégrés en amont, oui dans l'amont. Je suis au courant de pas grand-chose. Je ne sais pas si c'est normal car je n'ai pas été dans une association, j'en sais rien mais c'est juste ce que je me dis. C'est gênant parce que des fois, je ne comprends pas, je suis complètement largué, il y a des choses qui se sont dites au Conseil Régional, Philippe va voir le Conseil Régional. Le dialogue se passe entre très très peu de personnes, je dirais entre 4, 5 personnes maximum, je me trompe peut-être » (CA-10-C2).</i></p>
	<p><b>Scepticisme</b></p>	<p>- « <i>Je pense qu'il y a un vrai ciment, on a loupé le coche, on a loupé un coche, je dirais... ce n'est pas trop tard, mais il y a quelque chose qui a été loupé. Déjà, cela a été loupé, c'est clair, c'est loupé si les gens sont majoritairement de Clermont-Ferrand, je pense que c'est loupé parce qu'il y a tout le</i></p>

		<p>reste du territoire » (CA-10-C2).</p> <p>- « Le truc, c'est de dire que l'on fait la promotion de l'Auvergne auprès des Auvergnats, alors là, je dis : "Oui, cela peut servir". Si c'est pour de l'extérieur, je ne vois pas le truc rayonner beaucoup plus loin. Encore une fois, je pense que le premier terreau pour convaincre l'extérieur, c'est d'être d'arriver à être bien d'accord entre auvergnats, en tout cas, sur qui on est et où on veut aller, il faut avoir cela en termes de valeurs, de qui on est ? Qu'est-ce que l'on est capable de faire ? Qu'est-ce que l'on veut faire demain ? Et de faire en sorte que des gens s'identifient à ce projet-là ? Il faut que cela passe par l'intérieur » (CA-11-C2).</p> <p>- « Ce n'est pas dans le monde qu'il faut vendre l'Auvergne... vendons-la déjà en France après on verra... quand on aura positionné l'Auvergne en France comme une région agréable, et après on ira voir les Chinois. C'est trop tôt et qu'est-ce qu'on est allé leur vendre ? L'opération est à mes yeux essentiellement négative, car on en a parlé essentiellement en Auvergne. C'est quoi la résonance de 5 étudiants qui passent une semaine dans un pays ? » (CA-06-C2).</p>
<p><b>Motivations à la participation à la démarche de marketing territorial d'ANM</b></p> <p><b>Sources principales :</b></p> <p>Entretiens</p>	<p><b>Accomplissement</b></p>	<p>- « De toute façon, partout où je vais, ce n'est pas pour voir, c'est pour agir. Si c'était juste pour amener un nom, je n'y serai jamais allé. Je voulais agir. Apporter une pierre à l'édifice, de construire quelque chose, de vivre cette aventure, de la vivre pleinement et de la faire vivre à d'autres » (CA-20-C3).</p> <p>- « Tu sais dans ces associations, je dis souvent : "Il faut qu'il y ait un fou qui y aille". Tu n'y vas pas pour les cartes de visite, (...). Alors quand il y a une cause perdue à relever, on y va » (CA-21-C3).</p> <p>- « Cela me nourrit intellectuellement et cela me fait avancer moi-même. Alors ce qui a beaucoup compté c'est ma rencontre avec Philippe, un jour en déconnant j'ai parlé de l'économie frugale, c'est un truc qui nous intéresse, c'est notre façon à nous de faire de la politique, nous ne serons jamais des politiciens. J'ai un esprit, même si je ne suis pas politicien, je ne suis pas dans les syndicats, j'ai un esprit très militant, j'ai une tendance lourde à défendre mes idées, c'est ce que l'on appelle un militant au sens générique du terme. Je suis très militant » (CA-13-C2).</p>
	<p><b>Expérientiel</b></p>	<p>- « La marque, elle va manquer, mais, dans mon travail, elle m'a plus desservi que servi. A titre personnel, ce qui va me manquer, c'est tout ce travail intellectuel parce que cela a été dynamisant pour moi, toutes les réflexions que nous avons menées. Nous étions dans la vraie sociologie par rapport à notre quotidien de chef d'entreprise, c'est un bol d'air terrible » (CA-13-C2).</p>
	<p><b>Participer à un collectif</b></p>	<p>- « Après, c'est peut-être tout cette rencontre, ce collectif, tout simplement, car je trouve que c'est très intéressant pour échanger, développer, pour avoir ces mêmes objectifs. (...) il y a des liens qui se créent pour moi et pour d'autres personnes, mais pas forcément des liens professionnels » (CA-17-C3).</p> <p>- « Oh oui, oui. Au départ, c'était froid, distant, les liens n'étaient pas encore... d'ailleurs, on sent une ambiance parce que la mayonnaise a pris dans tous les sens du terme, du coup</p>

		<p><i>on sent une ambiance plus détendue. Au contraire, plus on avance, plus c'est agréable d'y aller » (CA-14-C2).</i></p> <p><i>- « Oui, le bureau et les salariés, les piliers, le trio, Jean Pinard, Véronique Jal et Philippe Laurent, et puis tous ceux qui mènent des missions à plus ou moins long terme. Travaillez avec des gens qui y croient, qui mettent beaucoup d'énergie, c'est contagieux. L'enthousiasme, sans faille de Philippe Laurent, l'énergie constante, cela crée une dynamique, on a envie d'y être. Je ne voudrai pas négliger cet aspect-là. Ce qui me manquerait, c'est vrai après que si je voulais promouvoir l'Auvergne, j'irai à l'office du tourisme chercher des flyers mais cela ne sera pas pareil, et puis il n'y aurait pas cette créativité, enfin, lancer des projets, c'est ce dynamisme. On se réunit autour d'un projet collectif » (CA-25-C4).</i></p>
	<p><b>Lien social</b></p>	<p><i>- « Une marque comme cela, le travail, pas forcément la marque, mais le travail que j'ai fait avec les personnes autour de la table » (CA-13-C2).</i></p> <p><i>- « Parce que c'est lié aux gens que l'on a mis en place. Oui, là, le facteur humain joue énormément, je pense. Le facteur technique marche, on a des méthodes, mais là, c'est le facteur humain qui joue » (CA-01-C1).</i></p> <p><i>- « J'avais plutôt été enthousiaste sur le fait que les gens avaient l'air impliqué pour la cause « Auvergne » et pas seulement pour défendre leur bout de bifteck et que tout le monde était là pour apporter des bonnes idées, bien évidemment pour en récolter les fruits, mais de manière collective et pas se dire « tiens celui-ci, il a payé telle cotisation, et lui non, lui en paye plus que l'autre » et finalement cela n'intéresse personne. Il y avait une volonté, il y a une ouverture d'esprit intéressante » (CA-09-C2).</i></p> <p><i>- « Il y a des liens qui se créent pour moi et pour d'autres personnes, mais pas forcément des liens professionnels » (CA-17-C3).</i></p>
	<p><b>Prendre part aux décisions</b></p>	<p><i>- « Et cette histoire d'attractivité des territoires, cela m'a intéressé pour plusieurs raisons. Nous on a des besoins en matière et avoir un territoire attractif, c'est avoir un territoire riche économique et étant un acteur du territoire on doit contribuer à faire que ce territoire il vive. C'est pour cela que nous sommes engagés dans un certain nombre d'actions et je pense qu'« Auvergne Nouveau Monde » présente en tout cas un certain nombre d'atouts là-dessus » (CA-08-C2).</i></p> <p><i>- « Tu as toutes les pièces préparatoires sur le sujet, sur les décisions qui vont être prises. Il y a des décisions qui sont prises à tous les CA. Et donc comme tu vas être amené à prendre une décision, tu as eu assez longtemps à l'avance la possibilité de travailler sur le sujet, de te renseigner, de partager, d'échanger, de manière à ce que les débats sur place soient documentés et étayés, parce que quand tu sors il y a une décision qui a été prise, c'est oui, c'est non, on continue, on arrête » (CA-11-C2).</i></p> <p><i>- « Je participe aux décisions dans le sens où on me demande mon avis, donc j'ai le droit de le donner » (CA-15-C3).</i></p>
	<p><b>Utilitarisme</b></p>	<p><i>- « C'est le 1er aspect et le deuxième aspect est plus RH en fait puisque cette autre activité, on en souffre, j'ai été longtemps un patron dans le côté opérationnel et j'ai régulière-</i></p>

		<p>ment eu des difficultés en matière de recrutement lié à l'attractivité et l'image de l'Auvergne. On arrive au bout de séquence de recrutement, on se dit oui d'accord, on se dit vous êtes une belle enseignante, un bon contrat qui se met en place sauf que quand il faut faire venir madame et les enfants et quand ils se disent « qu'est-ce que je fais le week-end ? » ... il m'est arrivé plusieurs fois de passer à côté de très bons candidats. Je pense qu'au-delà de la qualité de vie que l'on prône souvent quand on est en Auvergne. Et si, une association telle que « Auvergne Nouveau Monde » peut y contribuer, c'est intéressant » (CA-07-C2).</p> <p>- « Comme je vous le redis, les politiques ont eu la bonne idée de concevoir la chose et de la mettre dans les mains des forces actives du territoire. Ce n'est pas les politiques qui drivent le truc, Philippe Laurent a carte blanche. Derrière il y a vraiment une représentation du territoire qui est vraiment là. Les gens qui ont leurs propres intérêts de leur propre entreprise, il y a des enjeux pour tous, pour le tourisme, c'est clair que cela a des impacts donc vous retrouvez des grands acteurs du tourisme qui sont présents » (CA-08-C2).</p> <p>- « C'est ce que je te dis, au départ, je voulais rentrer à Nouveau Monde pour performer l'image de l'Auvergne, parce que j'ai des problèmes structurels dans ma société » (CA-13-C2).</p>
	<p><b>Vision partagée</b></p>	<p>- « J'ai vraiment l'impression que les gens pensent moins à leur activité au quotidien et vont vraiment essayer une valorisation de la région, c'est ce que l'on cherche au final. Il y a moins de business certainement, et cela ne vient pas entacher les relations entre les uns et les autres, c'est plus la volonté de s'unir pour une même cause qui profite au final à tous » (CA-09-C2)).</p> <p>- « Oui, je viens avec plaisir surtout pour rencontrer les gens. C'est-à-dire, j'ai du plaisir à venir parce qu'autour de la table, il y a des gens pertinents, intelligents, qui partagent les mêmes valeurs que moi et qui font les mêmes constats que moi » (CA-15-C3).</p> <p>- « Si c'était juste pour amener un nom, je n'y serais jamais allé. Je voulais agir. Apporter une pierre à l'édifice, de construire quelque chose, de vivre cette aventure, de la vivre pleinement et de la faire vivre à d'autres. Mon but c'est d'essayer d'égrainer, d'essayer de faire grossir le truc avec les moyens que l'on dispose, et notamment les moyens humains. C'est de se dire que ce que l'on fait là, ce n'est pas idiot, cela a du sens, cela porte la région, dans cette façon de voir les choses, cela peut intéresser un grand nombre (...) le reste, je ne dis pas que cela m'intéresse moins, mais j'y prends moins de plaisir » (CA-20-C3).</p> <p>- « Je propose un projet commun à l'ensemble des grandes métropoles et départements auvergnats pour faire un projet tous ensemble » (CA-15-C3).</p>
<p><b>Définition du marketing territorial</b></p> <p><b>Sources principales :</b> Entretiens</p>		<p>- « Je dirais que c'est faire en sorte que cela, en l'occurrence, que cela « marque » : pour nous, c'est la région Auvergne. C'est ça notre territoire, qu'il soit identifié, connu, reconnu auprès de la clientèle qui peut être complexe, diverse : qui peut être des touristes, de simples citoyens désireux de venir habiter en Auvergne, des entreprises. C'est créer les conditions positives de notre territoire, voilà. C'est le marketing au sens propre du terme : au lieu que cela soit un produit ou une</p>

		<p>marque plus traditionnelle (...), là c'est un territoire, c'est dire que l'on peut vendre l'Auvergne comme on peut vendre la Volvic ou le Coca-Cola » (CA-14-C2).</p> <p>- « Le marketing territorial, c'est la valorisation du territoire dans le but de développer ce territoire. C'est à la fois le faire connaître pour pouvoir le développer. (...). On peut faire du marketing territorial sans marque. Pour moi, c'est une valorisation du territoire, après elle peut se faire peut-être sous Auvergne Nouveau Monde... après il y a les valeurs d'ANM... est-ce que la transmission de ces valeurs ne vaut pas une mise en avant territoriale et donc un marketing territorial sans forcément avoir forcément la marque ? Après, qu'est-ce que l'on appelle la marque ? C'est le terme Auvergne Nouveau Monde ? » (CA-17-C3).</p> <p>- « Ma définition c'est... (Silence) qu'est-ce qui fera que demain, on ait un territoire qui est différent des autres et qui s'est singularisé ? Bon cela, c'est très marketing. Donc, qu'est-ce qui fait vraiment, qu'est-ce que l'on pense qui fait vraiment la différence sur notre territoire ? Et si on a cela, on va imaginer bien sûr toutes les actions qui vont porter toutes ces différences et qui vont nous donner un positionnement fortement discriminant par rapport aux autres régions françaises sans jouer à la politique "Regardez, ce sont des cons et nous on a cela". Si on est capable de dire pourquoi on aime notre territoire, on va pousser les thèmes marketing, ils sont là » (CA-21-C3).</p> <p>- « C'est un truc qui ne sert à rien, à foutre de l'argent public pour flatter l'égo des élus en général. (...). Non, cela ne sert à rien. Un territoire n'est pas une marque. Une ville peut-être une marque mais pas un territoire. (...). Aujourd'hui, le boulot des élus, en liaison avec la société civile, c'est de faire en sorte que les gens est envie de venir sur un territoire. (...). C'est ça. Quand on fait une offre territoriale, on ne peut plus le faire d'un point de vue de la puissance publique, il faut le faire avec les acteurs de la société civile, c'est ce que je fais avec le conseil de développement du Grand Clermont, je l'ai encore dit samedi dernier au colloque, j'ai dit que les politiques publiques ne sont plus l'apanage des seuls élus. Si vous n'avez pas avec vous la société dite civile, vous ne faites rien, vous ne faites absolument rien. Il est bien plus productif d'aller à Tokyo avec un cadre de Michelin que d'y aller avec le président de la région » (CA-22-C4).</p> <p>- « C'est la promotion d'un territoire, d'une région, qui vise à rendre attractif pour la population intérieure et extérieure les atouts de la région, du territoire. (Rires). Ce n'est pas du marketing comme un produit, un territoire n'est pas un produit, c'est plus complexe » (CA-25-C4).</p>
<p><b>Fusion territoriale</b></p> <p><b>Sources principales :</b></p> <p>Entretiens</p>		<p>- « Je pense justement qu'« Auvergne Nouveau Monde » doit jouer cette carte par rapport à ce que je disais sur les marques « Savoie Mont Blanc », « Only Lyon », « Drôme Ardèche ». Ce n'est pas antinomique sur une grande région d'avoir 4 marques. Ce n'est pas de la concurrence, parce que l'on y vend autre chose, de la qualité de vie » (CA-19-C3).</p> <p>- « Cela va être compliqué... Il y a 2 solutions, soit on arrive à impliquer vraiment la globalité des territoires parce que « Auvergne Nouveau Monde » cela ne veut rien dire si c'est Clermont-Ferrand parce que c'est Clermont-Ferrand, « Au-</p>

		<p>vergne Nouveau Monde ». Ça, je pense que c'est une erreur stratégique. Alors dans ce cas, tu n'appelles pas cela « Auvergne Nouveau Monde ». Si on a que des gens de Clermont, il faut appeler cela « Clermont Nouvelles Terres » ou un truc comme cela, il ne faut pas l'appeler « Auvergne Nouveau Monde » (CA-10-C2).</p> <p>- « C'est qu'ou double ! Soit c'est une vraie opportunité parce que l'on nous donne les moyens de poursuivre... qu'une subvention soit votée. Ou alors on ferme les subventions et crédits, et là, il est évident... sans la subvention, l'association ne peut survivre, c'est logique. Je reste dubitative sur le fait que l'association puisse être reprise par des privés... entre le moment où on le dit et le moment où on doit sortir le tiroir-caisse. C'est normal, à partir du moment où l'on porte une marque territoriale, c'est normal que la collectivité intervienne. C'est clair qu'il faut que la part des privés prenne plus de place dans l'association » (CA-12-C2).</p> <p>- « Est-ce qu'Auvergne Nouveau Monde en tant que marque ne peut pas vivre sans l'association ? Est-ce que l'association peut marcher sans savoir sur quelle fondation se construit Auvergne Rhône-Alpes ? La réforme territoriale comme elle est, elle case la région en elle-même. Elle pose la question de savoir si l'on doit avoir, si finalement on doit avoir, une assise sur l'Auvergne, sur l'état d'esprit, ou sur une zone géographique qui est plus courte avec l'exemple de Clermont. Par exemple, c'est plus simple d'être ambassadeur de Clermont-Ferrand que de l'Auvergne. C'est une question de proximité, je ne vis pas en Auvergne même si je vis à XX, je vis à Clermont » (CA-16-C3).</p> <p>- « Si c'est « Auvergne Nouveau Monde », cela n'a plus de sens. Du point de vue de la fusion, cela n'a plus de sens, parce qu'il va y avoir quoi ? Nouvelle Savoie ? Nouveau Dauphiné ? Nouveau Rhône-Alpes. Si c'est une marque ombrelle, cela n'a plus de sens » (CA-01-C1).</p> <p>- « La région Rhône-Alpes n'empêche pas les Alpes d'avoir leur propre communication très spécifique, donc demain, rien n'empêche l'Auvergne de continuer à avoir avec « Auvergne Nouveau Monde » sa communication » (CA-02-C1).</p> <p>- « Je pense qu'il faut qu'elle perdure, on a une chance par rapport à Rhône-Alpes, c'est que nous avons une com qui est une destination, une marque territoriale, une marque touristique. On ne va pas passer ses vacances en Rhône alpes, on va en Auvergne, je le fais sur le côté touristique » (CA-23-C4).</p>
<p><b>Gouvernance</b></p> <p><b>Sources principales :</b></p> <p>Entretiens</p>		<p>- « Le mode de gouvernance me va bien, il permet justement l'expression de tous, il pourrait s'améliorer comme je vous le disais en permettant l'intégration de personnes comme des pionniers, c'est toujours intéressant d'avoir des gens comme cela. Et puis, je vous l'ai dit tout à l'heure, un conseil scientifique de gens qui peuvent avoir un peu de recul par rapport à cela » (CA-01-01).</p> <p>- « Honnêtement, peut-être aux AG parce qu'il y a un vote mais sinon j'ai l'impression qu'il n'y pas vraiment de place à la participation. C'est un peu comme tout à l'heure, c'est pris en amont, et comme on a l'information zéro, et bien, on ne peut pas dire non mais on ne peut pas dire oui... donc on laisse faire et je trouve cela dommage. J'espère que je ne suis</p>

		<p><i>pas le seul à le dire autrement on va me jeter des cailloux ! » (CA-10-C2)</i></p> <p><i>- « Je pense que la gouvernance d'« Auvergne Nouveau Monde » est originale. Cela permet au sein du CA et du bureau, une vraie et réelle idée économique et il y a vraiment une richesse d'apports de par les structures présentes dans les différents domaines : université, associatif, entreprises ou agences régionales. Il n'y a pas d'autres instances où l'on retrouve cette mixité. Pour moi, il manquait la région pour que l'on soit dans une vraie démarche collaborative » (CA-12-C2).</i></p> <p><i>- « A mon avis, c'est essentiellement, faute de moyens, et puis, je vais le dire comme je le pense, et là aussi comme trop souvent, ce sont les permanents qui font la politique et non pas les politiques qui font le développement, donc les politiques ont quelques idées. Quand je dis les politiques, j'entends la gouvernance. Je pense aujourd'hui que la gouvernance ne se rappelle plus de l'axe de départ. Alors il y a 2 raisons : la première, effectivement c'est un manque de moyens qui fait que l'on a fait des choses ici pour dire que l'on fait des choses, et la deuxième, c'est sans doute qu'il y a des choses à faire directement ici et que l'on s'est engagé dans cette voie-là, mais pour moi, très clairement, ce n'est pas la bonne » (CA-06-C2).</i></p> <p><i>- « Potentiellement, ce n'est pas assez détaillé : avoir un vrai plan d'actions associé à une vision stratégique, un plan d'actions opérationnel avec des objectifs très clairs, en disant : « voilà ce que l'on veut atteindre en termes de »... il y a des KPI qu'il faut que l'on définisse en disant "Il faut qu'il y ait, je ne sais pas, tant de création de sociétés en Auvergne qu'« Auvergne Nouveau Monde » va aider ou dont « Auvergne Nouveau Monde » va être à l'origine, il faut voir, il y a peut-être des choses en mode privé, à définir » (CA-05-C2).</i></p>
<p><b>Implication citoyenne</b></p> <p><b>Sources principales :</b></p> <p>Entretiens</p>		<p><i>- « Ce n'est pas dans le grand public et c'est fort dommage, je pense que c'est une des principales limites de l'association » (CA-20-C3).</i></p> <p><i>- « La fierté auvergnate elle existe mais l'appropriation de la marque, elle n'est pas faite. Cette marque elle n'est pas partagée avec les citoyens. Les citoyens disent volontiers qu'ils sont auvergnats. La marque, enfin, elle n'a pas été appropriée, parce qu'elle est redondante au fait de se sentir auvergnat, "Voilà je suis auvergnat, pourquoi je dirai « Auvergne Nouveau Monde » ?" Et puis la cible elle apparaît professionnelle, pour des gens qui viennent s'installer, qui viennent de l'extérieur mais pour les gens qui y sont... » (CA-04-01).</i></p> <p><i>- « Plus d'implication. Cela pourrait se faire à côté, pourquoi il n'y aurait pas une fabrique citoyenne d'« Auvergne Nouveau Monde », par exemple, qui réunissent des gens et puis, de temps en temps, on fait croiser tout ce monde-là. On les invite dans les AG, dans les événements, je ne sais pas, dans des forums, des colloques » (CA-01-01).</i></p> <p><i>- « Il y avait un moment, je fais partie des personnes qui avaient proposé lors de la réunion où on a abordé la cotisation, nous propositions que les citoyens puissent cotiser à l'association et qu'ils puissent avoir un collègue au même titre que les autres collègues. Pour moi, c'était évident. Et bien, cela n'a pas été unanime. La décision a été prise de manière unila-</i></p>



	<p>térale, après en disant que l'on ne peut pas parce que nous sommes à une croisée des chemins et que l'on n'a pas envie qu'ils sachent tout... sur l'intérieur de l'association. Peut-être pas qu'ils sachent tout, mais qu'ils ont des idées différentes de celles que l'on propose » (CA-12-C2).</p> <p>- « Je pense qu'il y a 2 choses. Il y a une première chose, c'est l'action vers les habitants, vers les Auvergnats et ce que les Auvergnats peuvent avoir envie de faire ensemble pour valoriser l'Auvergne. Peut-être même en Auvergne. En Auvergne, on peut faire des actions ensemble, des pique-niques « Auvergne Nouveau Monde », je n'en sais rien, des trucs culturels, le festival de l'« Auvergne Nouveau Monde » en Auvergne et par les Auvergnats. A la limite, cela peut-être autour de la musique, autour de la gastronomie, des trucs qui sont nos valeurs et où on dit « ça, c'est nous » et on l'affirme » (CA-15-C3).</p> <p>- « Je... Je ne vois pas... on retomberait dans les travers, je pense que l'Auvergne, dans la réalité, les Bourbonnais ne se sentent pas bien auvergnats, les Cantaliens pareil, la Haute-Loire à un côté aussi... Les citoyens ne prendront pas plus part aux décisions. A la base, c'est une démarche institutionnelle, une démarche de communication. Il faut faire de la communication » (CA-23-C4).</p>
--	--

**Tableau 34 : Analyse de contenu thématique issue des 25 entretiens réalisés auprès des membres du CA d'ANM**

### 1.3. Proposition d'un modèle théorique

#### 1.3.1. Retour sur les apports de l'étude qualitative à la question de recherche

En s'appuyant sur un travail de contextualisation de la participation des parties prenantes acteurs dans la démarche de marketing territorial d'ANM, l'objectif de notre travail de recherche vise à identifier, comprendre et estimer quels sont les déterminants de cette participation. L'étude qualitative a ainsi permis une confrontation approfondie de notre question de recherche avec les acteurs engagés dans la démarche de marketing territorial d'ANM. Un double apport dans la compréhension de la participation des parties prenantes ressort de notre étude qualitative.

Le premier apport est, dans le cadre d'une recherche exploratoire, d'avoir permis l'identification de facteurs qui conditionnent la participation des parties prenantes à la démarche de la marque ANM : les entretiens ont permis de faire émerger des facteurs liés ou corrélés à la démarche d'ANM que la littérature ne mentionne pas ou peu comme conditionnant la participation à une démarche de marketing territorial. Ainsi les notions d'implication organisationnelle, d'attachement à la marque, de sentiment d'appartenance régional et de satisfaction à l'endroit de la démarche sont des notions que la littérature n'identifie pas, ni

n'analyse comme des facteurs structurant et conditionnant la participation des parties prenantes.

De manière corrélée à ce premier apport, le second apport de l'étude qualitative est, par un retour à la littérature rendu nécessaire pour comprendre le sens et la portée de ce que nous disaient les interviewés, d'avoir permis une prise de distance vis-à-vis de notre propre positionnement ancré dans la démarche d'ANM. Autrement dit, parce qu'il nous a fallu ressaisir à l'aune de la littérature des dimensions identifiées dans le discours des interviewés que la littérature en marketing territorial ne permettait pas d'identifier, les entretiens nous ont permis d'aller plus avant dans la compréhension des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM.

En ce sens, l'étude qualitative nous a permis de faire ressortir les facteurs qui, dans les relations et les liens que tissent les parties prenantes avec la démarche de marketing territorial d'ANM, déterminent la participation de celles-ci à cette dernière. À travers les différents entretiens, l'étude qualitative a donc contribué à identifier et à comprendre, par le biais d'allers-retours entre le terrain et la littérature, la nature et le sens des relations que le sentiment d'appartenance régional, l'implication organisationnelle, la satisfaction et l'attachement à la marque (des parties prenantes) nourrissent avec la participation de ces dernières aux pratiques de marketing mises en œuvre par ANM. En somme, la principale contribution de cette étude est de donner à comprendre la nature des déterminants qui, dans le cadre d'une démarche de marketing territorial, conditionnent la participation de parties prenantes.

Il convient de préciser que l'identification des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM n'est pas exhaustive. En effet, la complexité du terrain et celle de l'objet de recherche ne permettent pas de prétendre tenir compte de toutes les dimensions qui influent sur la participation des parties prenantes. Les déterminants identifiés ont été retenus parce qu'ils apportaient, au regard de la littérature, des éléments de réponse pertinents à l'endroit des problématiques de conception et de développement des démarches de marketing territorial. Dans ces conditions, le modèle théorique que nous présentons dans cette section est nécessairement une simplification de la réalité observée dont la finalité est de confirmer les facteurs identifiés dans le cadre d'une meilleure compréhension d'un objet de recherche complexe.

### 1.3.2. Hypothèses relatives aux modèles et variables de contrôle

Les modèles théoriques que nous nous proposons de tester sont directement issus des résultats de l'étude qualitative présentée précédemment ainsi que d'entretiens menés avec des « Pionniers » (citoyens-ambassadeurs de la marque ANM). Ils figurent un ensemble d'hypothèses dont le rôle est d'être un ensemble de suppositions (que l'étude quantitative viendra confirmer ou infirmer) sur les facteurs (déterminants) qui influencent positivement la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM. Le rôle de ces modèles est donc de valider ou d'invalider l'influence positive des facteurs identifiés lors de l'étude qualitative (exposée précédemment) sur la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM.

Le premier modèle a trait à la participation des adhérents de la marque ANM et se différencie du second modèle des déterminants de la participation des Pionniers en ce qu'il intègre le facteur « implication organisationnelle » induit par l'engagement des adhérents au sein de l'association ANM (ce qui n'est pas le cas des pionniers qui ne peuvent être impliqués et engagés au sein même de l'association ANM parce qu'ils ne peuvent en être membres). Les deux modèles permettent donc de couvrir l'ensemble des parties prenantes associées à la démarche de marketing territorial d'ANM.

Les travaux de recherche sur le marketing territorial ne font pas référence au lien entre le sentiment d'appartenance régionale et la participation des parties prenantes aux démarches ou dispositifs de marketing territorial de marques de territoire. Néanmoins, les entretiens menés durant l'étude qualitative auprès de 25 adhérents de l'association ANM soulignent l'influence positive du sentiment d'appartenance régionale sur l'attachement à la marque ANM. En ce sens, nous souhaitons donc vérifier les hypothèses suivantes :

- **Pour le modèle des adhérents :**
  - **Hypothèse H 1a :** *le sentiment d'appartenance régionale des adhérents influence positivement l'attachement à la marque de territoire.*
- **Pour le modèle des pionniers :**
  - **Hypothèse H 1b :** *le sentiment d'appartenance régionale des pionniers influence positivement l'attachement à la marque de territoire.*

Si la littérature en marketing territorial souligne l'importance du rôle des parties prenantes au sein des démarches de marketing territorial, aucun travail de recherche ne s'attache à estimer l'influence de leur implication organisationnelle sur leur attachement à une marque de territoire. Dans ces conditions, nous souhaitons vérifier l'hypothèse suivante propre au modèle des adhérents d'ANM :

- **Hypothèse H 2a : *l'implication organisationnelle des adhérents influence positivement l'attachement à la marque de territoire.***

De la même façon, la satisfaction des adhérents à l'égard de la démarche d'ANM émerge de nos entretiens comme étant un facteur qui détermine positivement l'attachement à la marque ANM de ces mêmes adhérents. Or, si la littérature en marketing territorial met en exergue l'importance de la perception de la marque de territoire sur différentes catégories de parties prenantes, aucune recherche ne s'est attelée à évaluer l'influence de la satisfaction des parties prenantes sur l'attachement à une marque de territoire. Donc, nous souhaitons vérifier les hypothèses suivantes :

- **Pour le modèle des adhérents :**
  - **Hypothèse H 3a : *la satisfaction des adhérents influence positivement l'attachement à la marque de territoire.***
- **Pour le modèle des pionniers :**
  - **Hypothèse H 2b : *la satisfaction des pionniers influence positivement l'attachement à la marque de territoire.***

Par ailleurs, l'attachement des parties prenantes à la marque ANM apparaît, à travers les entretiens, constituer un déterminant de la participation des parties prenantes, phénomène ce que la littérature n'a jamais étudié en tant que tel. Les entretiens ont permis d'identifier que la participation des parties prenantes était conditionnée par leur attachement à la marque et non l'inverse. Aucune recherche antérieure n'a, à notre connaissance, visé à vérifier l'influence de l'attachement des parties prenantes à une marque de territoire sur la participation de ces mêmes parties prenantes à la démarche de marketing territorial associée à cette marque. Par conséquent, nous souhaitons vérifier les hypothèses suivantes :

- **Pour le modèle des adhérents :**
  - **Hypothèse H 4a : l'attachement des adhérents à la marque de territoire influence positivement leur participation à la démarche de marketing territorial.**
- **Pour le modèle des pionniers :**
  - **Hypothèse H 3b : l'attachement des pionniers à la marque de territoire influence positivement leur participation à la démarche de marketing territorial.**

Nos deux modèles théoriques, adhérents et pionniers, sont donc constitués respectivement de 4 et 3 hypothèses de recherche dont les objectifs sont de valider, d'une part, l'influence positive du sentiment d'appartenance, de l'implication organisationnelle (uniquement pour le modèle des adhérents) et de la satisfaction à l'endroit de la démarche d'ANM sur l'attachement à la marque ANM, et, d'autre part, de valider l'influence positive de l'attachement à la marque ANM sur la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM.

### 1.3.3. Proposition de deux modèles des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM

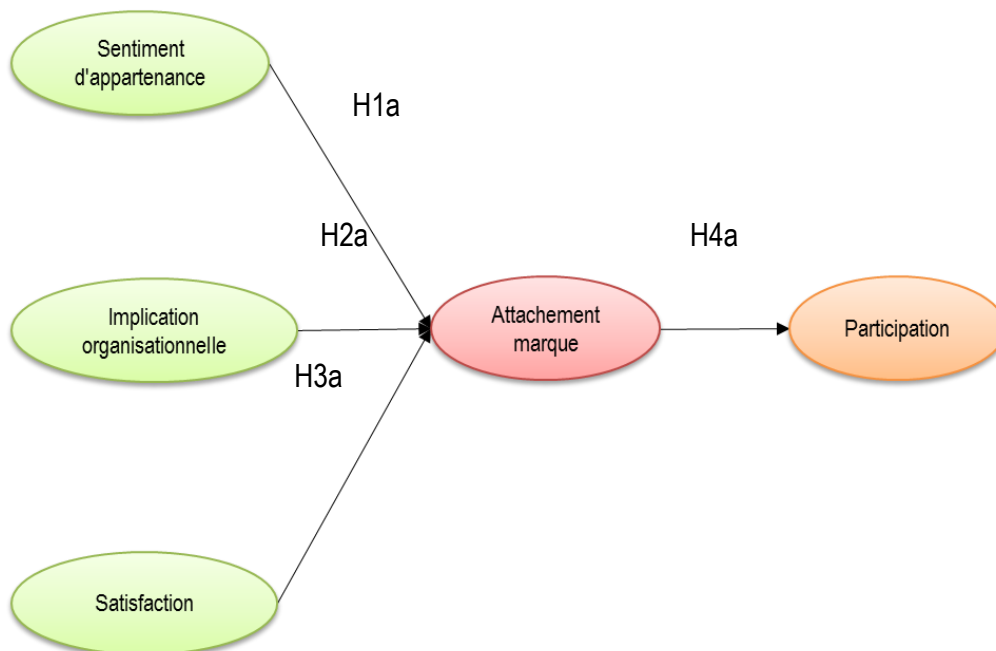
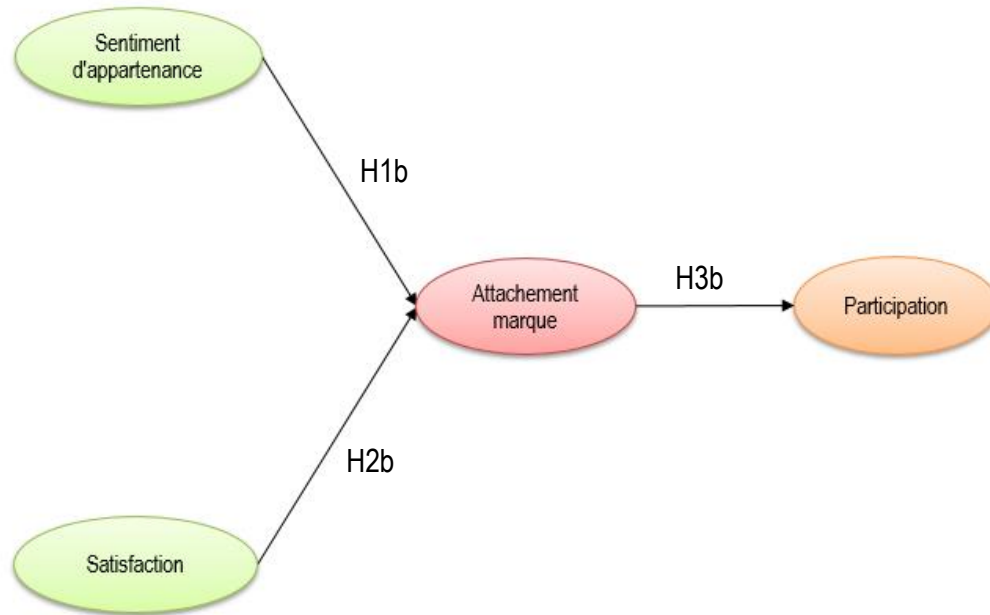


Figure 52 : Modèle des déterminants de la participation des adhérents à la démarche de marketing territorial d'ANM



**Figure 53 : Modèle des déterminants de la participation des pionniers à la démarche de marketing territorial d'ANM**

## 2. Traduction du modèle en questionnaire (études 6 et 7)

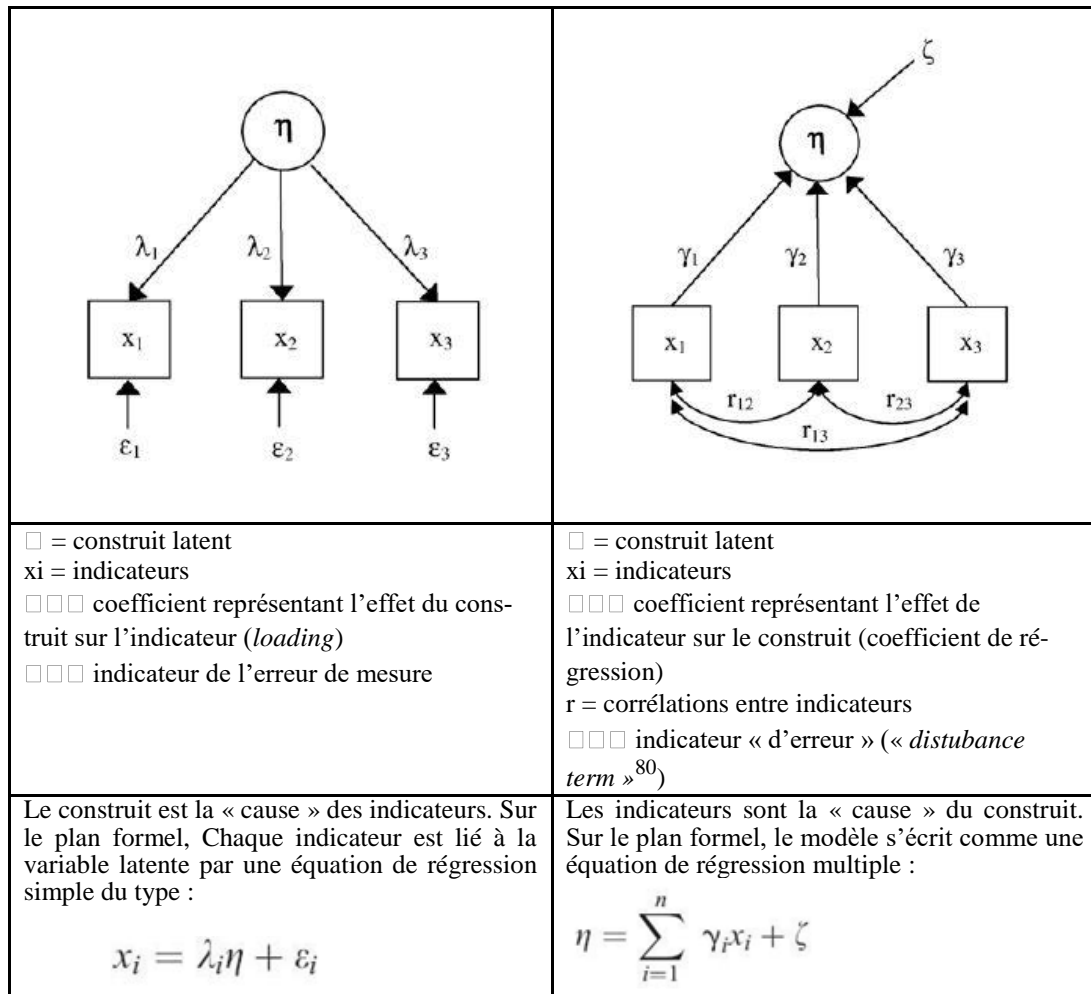
La section 2 du chapitre 7 consiste à exposer la démarche de traduction de nos deux modèles conceptuels en un questionnaire permettant d'estimer les relations entre les différents concepts constitutifs de nos deux modèles. En ce sens, les critères de détermination de la nature des construits et la démarche de constitution des instruments de mesure sont, dans un premier temps, présentés ; dans un second temps, l'opérationnalisation des concepts et la nature de chacun des construits des modèles et les items associés sont exposées ; dans un troisième temps, la démarche de construction du questionnaire est explicitée.

### 2.1. Critères de décision touchant la détermination de la nature des construits des deux modèles

Dans le but d'éviter des erreurs d'estimation (Jarvis, MacKenzie et Podsakoff, 2003 ; MacKenzie, Podsakoff et Jarvis, 2005) de modèles d'équations structurelles induites par une mauvaise spécification des relations entre les variables latentes et leurs variables manifestes (items), il nous semble indispensable de spécifier les modalités et les critères que nous avons appliqués pour déterminer la nature des construits de nos deux modèles.

La littérature met en avant trois types de relation entre une variable latente et ses variables manifestes qui déterminent la nature d'un construit (Jarvis, MacKenzie et Podsakoff, 2003 ; MacKenzie, Podsakoff et Jarvis, 2005 ; Diamantopoulos, Riefler et Roth, 2008). Un premier

type de relation où la variable latente est formée par ses variables manifestes : il s'agit alors d'une variable formative, c'est-à-dire d'un construit formatif. Le deuxième type de relation consiste dans le fait que la variable latente se reflète dans les variables manifestes qui servent à la mesurer : il s'agit alors d'une variable réflexive, c'est-à-dire d'un construit réflexif. Enfin, un troisième type de relation entre une variable latente et ses variables manifestes peut être identifié lorsque le construit est à la fois formatif et réflexif : on parle alors de variables MI-MIC intégrant en même temps le mode formatif et le mode réflexif.



**Figure 54 : Distinction entre un construit réflexif et un construit formatif - source : Diamantopoulos et al. (2008, p. 1205) et Lacroux (2011, p. 4)**

Autrement dit, lorsqu'il s'agit d'une variable réflexive, la variable latente est la cause des variables manifestes tandis que dans le cas d'une variable formative, ce sont les variables manifestes qui sont la cause de la variable latente. Ce qui conduit à distinguer deux types d'instruments de mesure (Picot-Coupey, 2009) : une échelle de mesure se définit par la rela-

<sup>80</sup> "a formative measurement model specification includes an error (disturbance) term at the construct level. This error term represents the surplus meaning of the construct (...) which is not captured by the set of formative indicators included in the model specification" (Diamantopoulos, Riefler et Roth, 2008, p. 1211).

tion réflexive entre un construit et ses items ; un index de mesure se définit par la relation formative entre un construit et ses items.

Etant donné les conséquences de la distinction entre le mode réflexif et le mode formatif en matière de validation des instruments de mesure et de la validité globale d'un modèle d'équations structurelles, nous appliquerons les critères de décision de Jarvis et al. (2004) afin de statuer sur la nature des construits de nos deux modèles.

	<b>Modèle Formatif</b>	<b>Modèle Réflexif</b>
<p><b>1. Sens de causalité du construit à la mesure impliqué par la définition conceptuelle</b>                      Les indicateurs (items) sont-ils des caractéristiques de la définition ou des manifestations du construit ?</p> <p>Est-ce que des changements dans les indicateurs/items causeraient des changements dans le construit ou non ?</p> <p>Est-ce que des changements dans le construit causeraient des changements dans les indicateurs ?</p>	<p><b>Le sens de causalité va des items au construit</b></p> <p>Les indicateurs sont caractéristiques de la définition du construit.</p> <p>Des changements dans les indicateurs causent des changements dans le construit.</p> <p>Des changements dans le construit ne causent pas de changements dans les indicateurs.</p>	<p><b>Le sens de la causalité va du construit aux items</b></p> <p>Les indicateurs sont des manifestations du construit.</p> <p>Des changements dans les indicateurs ne causent pas des changements dans le construit.</p> <p>Des changements dans le construit causent des changements dans les indicateurs.</p>
<p><b>2. Interchangeabilité des indicateurs/items</b></p> <p>Les indicateurs doivent-ils avoir un contenu identique ou similaire ?</p> <p>Les indicateurs partagent-ils un thème commun ?</p> <p>Est-ce que supprimer des indicateurs altérerait le domaine conceptuel du construit ?</p>	<p><b>Les indicateurs n'ont pas besoin d'être interchangeables</b></p> <p>Les indicateurs n'ont pas besoin d'avoir un contenu identique ou similaire.</p> <p>Il n'est pas nécessaire que les indicateurs partagent un thème commun.</p> <p>Supprimer un des indicateurs peut altérer le domaine conceptuel du construit.</p>	<p><b>Les indicateurs doivent être interchangeables</b></p> <p>Les indicateurs doivent avoir un contenu identique ou similaire.</p> <p>Les indicateurs doivent partager un thème commun.</p> <p>Supprimer un des indicateurs ne doit pas altérer le domaine conceptuel du construit</p>
<p><b>3. Covariation entre les indicateurs</b></p> <p>Un changement dans un des indicateurs doit-il être associé à des changements dans les autres indicateurs ?</p>	<p><b>Il n'est pas nécessaire que les indicateurs covarient les uns avec les autres</b></p> <p>Pas nécessairement.</p>	<p><b>Les indicateurs sont supposés covarier les uns avec les autres</b></p> <p>Oui.</p>
<p><b>4. Réseau nomologique des indicateurs du construit</b></p> <p>Les indicateurs/items sont-ils supposés avoir les mêmes antécédents et conséquences ?</p>	<p><b>Le réseau nomologique des indicateurs peut différer</b></p> <p>Il n'est pas requis que les indicateurs aient les mêmes antécédents et conséquences.</p>	<p><b>Le réseau nomologique des indicateurs ne doit pas différer</b></p> <p>Il est nécessaire que les indicateurs aient les mêmes antécédents et conséquences.</p>

**Tableau 35 : Règles de décision pour qualifier un construit comme formatif ou réflexif - source : Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004, p. 79)**



## 2.2. Démarche de développement des instruments de mesure et opérationnalisation des concepts

La démarche de développement des instruments de mesure a été menée en suivant les trois étapes décrites dans le tableau suivant :

<b>Démarche d'élaboration et de purification de l'outil de mesure</b>
1. Détermination du domaine des construits et de la nature des construits du modèle.
2. Développement d'items fondé sur l'observation du terrain, les résultats de l'étude qualitative et d'une revue de littérature.
3. Purification des items par une validation de leur cohérence et de leur pertinence par des experts

**Tableau 36 : Démarche de conception des instruments de mesure - source : d'après Picot-Coupey (2006)**

L'ensemble des construits de nos deux modèles ont été opérationnalisés au moyen de variables issues, soit de la littérature, soit des entretiens et de nos observations durant les trois années au sein de l'association ANM.

Les instruments de mesure issus de la littérature en sciences de gestion utilisés pour estimer nos deux modèles l'ont été en adaptant leur contenu aux spécificités du terrain. Lorsque la littérature ne proposait aucun instrument de mesure adapté au contexte de notre recherche, à ses objectifs et aux résultats de l'étude qualitative, nous avons pris le parti de créer des instruments de mesure basés sur des items reflétant précisément les caractéristiques du contexte de notre recherche, de nos observations et de nos entretiens. Ce parti pris de concevoir des instruments de mesure se justifie par le fait qu'il n'y ait pas dans la littérature d'instruments de mesure visant à estimer la participation de parties prenantes à une démarche de marketing territorial dans le contexte de notre recherche, non plus que d'instrument permettant d'évaluer spécifiquement la satisfaction vis-à-vis d'une démarche de marketing territorial.

Le tableau ci-dessous présente les définitions des construits, leur nature, les instruments de mesures mobilisés pour leur estimation ainsi que les références (observations, entretiens ou recherches antérieures) à partir desquelles les construits du modèle ont été conçus et opérationnalisés.

<b>Construit</b>	<b>Définition</b>	<b>Nature du construit au regard des critères de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2003)</b>	<b>Source de l'instrument de mesure du construit et type d'instrument de mesure</b>
<b>Sentiment d'appartenance régionale</b>	Attitude d'un individu « envers son lieu de vie comme une disposition stable de	Variable réflexive : sens de la causalité du construit aux items ; indicateurs inter-	Échelle construite à partir des travaux de Frisou (2012) composée de 10

	l'individu, qui lui fait percevoir ce lieu comme une partie de lui-même, lui fait ressentir un attachement pour lui et l'incite à des comportements en sa faveur » (Frisou, 2012).	changeables ; covariance entre indicateurs ; réseau nomologique des items identique.	items mesurés sur une échelle de Likert en 5 points. Sources utilisées pour la compréhension du concept : (Hernández et al., 2007 ; Demontrond et Delfosse, 2008 ; Dion, Rémy et Sitz, 2010 ; Frisou, 2012 ; Charton-Vachet et Lombart, 2015 ; Ben Slymen, 2016)
<b>Implication organisationnelle</b>	Attachement psychologique d'une personne envers une organisation qui se traduit « par une forte croyance de l'individu dans les buts et valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre » (Durrieu et al., 2002).	Variable réflexive : sens de la causalité du construit aux items ; indicateurs interchangeable ; covariance entre indicateurs ; réseau nomologique des items identique.	Échelle construite à partir des travaux de Meyer, Allen et Smith (1993) en utilisant la traduction de Durrieu et al. (2002) composée de 18 items mesurés à l'aide d'une échelle de Likert en 5 points. Sources utilisées pour la compréhension du concept : (Allen et Meyer, 1990, 1996 ; Meyer et Allen, 1991 ; Meyer, Allen et Smith, 1993 ; Durrieu, Gauzente et Roussel, 2002 ; Girard et Sobczak, 2010).
<b>Satisfaction</b>	Contentement, plaisir qu'un individu éprouve quand les décisions et les actions d'ANM sont telles qu'il peut les souhaiter.	Variable formative : sens de la causalité des indicateurs vers le construit ; indicateurs non interchangeables ; covariance entre indicateurs non systématique ; réseau nomologique des indicateurs différent.	Index de mesure construit à partir des caractéristiques du terrain de recherche, des observations et des entretiens. Index composé de 7 indicateurs pour les adhérents et de 15 indicateurs pour les pionniers mesurés sur une échelle de Likert en 5 points.
<b>Attachement à la marque</b>	« L'attachement à la marque est une variable psychologique qui traduit une réaction affective durable et inaliénable (la séparation est douloureuse) envers la marque et qui exprime une relation de proximité psychologique avec celle-ci » (Lacœuilhe, 2000 ; 2007).	Variable réflexive : sens de la causalité du construit aux items ; indicateurs interchangeable ; covariance entre indicateurs ; réseau nomologique des items identique.	Échelle construite à partir des travaux de Lacœuilhe (2000) composée de 5 items mesurés à l'aide d'une échelle de Likert en 5 points. Sources utilisées pour la compréhension du concept : (Lacœuilhe, 2000 ; Lacœuilhe et Belaïd, 2007 ; Cristau et Lacœuilhe, 2008 ; Mzahi, 2008).
<b>Participation</b>	Le fait pour un individu de prendre part activement (TLFi) aux actions mises en œuvre par ANM dans le cadre de sa démarche de marketing territorial.	Variable formative : sens de la causalité des indicateurs vers le construit ; indicateurs non interchangeables ; covariance entre indicateurs non systématique ; réseau nomologique des indicateurs différent.	Index de mesure construit à partir des caractéristiques du terrain de recherche, des observations et des entretiens. Index composé de 15 indicateurs pour les adhérents et de 10 indicateurs pour les pionniers mesurés sur une échelle de Likert en 5 points.

**Tableau 37 : Détermination des construits et des instruments de mesures utilisés**

### 2.3. Méthodologie de validation des instruments de mesure et du modèle

Après avoir vérifié que les données mobilisées étaient factorisables<sup>81</sup>, la procédure de validation des instruments de mesure et du modèle de structure est constituée de trois types d'analyses : celles visant à s'assurer de la qualité des échelles de mesure, celles ayant pour objectif de valider la qualité des index de mesure et celles touchant l'évaluation de la qualité du modèle structurel. La démarche suivie est adaptée de celle mise en œuvre par Picot-Coupey (2009) :

<b>Analyse de la qualité des échelles de mesure (variables réflexives)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fiabilité : analyse de la cohérence interne par coefficients <i>Alpha</i> de Cronbach et <i>Rhô</i> de Dillon-Goldstein &gt; 0,7</li> <li>▪ Validité convergente : analyse de l'unidimensionnalité par : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poids factoriels &gt; 0,5 et statistiquement significatifs</li> <li>▪ Communautés <i>intra</i> &gt; 0,4</li> <li>▪ Variance extraite moyenne (AVE) &gt; ou proche de 0,5 (<i>i.e.</i> la variable latente partage plus de 50 % de sa variance avec ses mesures)</li> </ul> </li> <li>▪ Validité discriminante: analyse par : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cross loadings</i> : <i>loadings</i> &gt; <i>cross loadings</i></li> <li>▪ Test de Fornell et Larcker (Fornell et Larcker, 1981) : comparaison de la racine carrée de la variance moyenne extraite (AVE) pour chaque facteur avec la corrélation entre les facteurs deux par deux. Si la racine carrée de l'AVE est supérieure aux corrélations entre les facteurs, la validité discriminante est alors vérifiée</li> </ul> </li> </ul>
<b>Analyse de la qualité des index (variables formatives)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribution des indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse des poids pour identifier les contributions respectives des indicateurs au construit. À la différence des variables réflexives où seuls les indicateurs avec un poids significatif et une contribution importante sont conservés, la démarche de validation des variables formatives ne peut être faite à partir des seuls résultats statistiques. L'analyse doit être dialectiquement liée à la réflexion conceptuelle car l'élimination d'un indicateur peut supprimer une facette de l'index et en changer le contenu (Jarvis, Mackenzie et Podsakoff, 2004). Par conséquent, le poids peut être fort ou faible sans que cela ne justifie une élimination de l'indicateur, à la différence d'une variable réflexive.</li> <li>▪ Analyse de la corrélation : celle-ci peut être positive, négative ou nulle.</li> <li>▪ Analyse de la cohérence de signe entre poids et corrélation : une inversion de signe peut être révélatrice d'indicateurs redondants et de multicollinéarité (<i>cf. infra</i>). Une démarche statistique de <i>backward elimination</i> permet d'évaluer les conséquences du retrait d'un indicateur et de vérifier la stabilité du modèle car un effet de redondance ne change pas le R<sup>2</sup>.</li> </ul> </li> <li>▪ Multicollinéarité : analyse de la colinéarité entre les indicateurs d'une latente formative. De fortes multicollinéarités induisent des biais dans l'estimation des paramètres et doivent être éliminées, <i>via</i> le calcul de la tolérance (seuil : &gt; 0,2 et le calcul du facteur d'inflation de la variance (FIV) (seuil : FIV &lt; 10).</li> <li>▪ Validité discriminante : puisque les indicateurs d'une variable formative n'ont pas à être corrélés, le test de Fornell et Larcker ne s'applique pas.</li> </ul>
<b>Analyse de la qualité du modèle de structure</b>
<p>La qualité du modèle interne a été évaluée à l'aide de trois indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coefficient de détermination R<sup>2</sup> des variables latentes endogènes : pourcentage de variance expliquée pour chaque latente endogène</li> <li>▪ Significativité des coefficients des chemins : significativité des coefficients des chemins évaluée par une procédure de <i>bootstrap</i></li> <li>▪ Calcul du <i>f</i><sup>2</sup> de Cohen : calcul de l'effet de taille de chaque variable latente exogène sur la variable latente endogène à laquelle elle est liée</li> </ul>

**Tableau 38 : Méthodologie d'analyse de la qualité des instruments de mesure et des modèles structurels avec l'approche PLS d'après Picot-Coupey (2009)<sup>82</sup>.**

<sup>81</sup> Pour ce faire, le test de sphéricité de Bartlett et le calcul de l'indice de Kaiser, Meyer et Olkin (indice KMO) ainsi que la validation de la qualité de représentation ont été effectués sous SPSS (*cf.* Annexe 11).

<sup>82</sup> L'ensemble des critères retenus pour la validation des instruments de mesure et du modèle structurel se fonde sur les différentes sources suivantes : (Tenenhaus, 1998 ; Adamantios Diamantopoulos, 1999 ; Diaman-

## 2.4. La nature des instruments de mesure mobilisés et les items associés

Il s'agit à présent de préciser la nature de chacun des construits du modèle, puis de préciser l'origine de l'instruments de mesure et les items qui leur sont associés.

### 2.4.1. Le construit « Sentiment d'appartenance régionale »

Nous entendons par « Sentiment d'appartenance régionale » le degré d'identification, d'attachement et de solidarité d'une personne envers un territoire ainsi que les modalités psychologiques qui composent un tel sentiment (Frisou, 2012). Les entretiens ayant fait ressortir des différences de niveaux de ce sentiment selon les personnes interviewées, nous souhaitons vérifier l'influence positive de ce sentiment sur l'attachement à la marque ANM. Analysé en suivant les critères de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004) (tableau 39), ce construit est de nature réflexive. L'instrument de mesure visant à évaluer le sentiment d'appartenance régionale est donc une échelle de mesure et non un index.

<b>1. Sens de la causalité du construit à la mesure impliqué par la définition conceptuelle</b>	Le sens de la causalité va du construit aux items
<b>2. Interchangeabilité des indicateurs/items</b>	Les indicateurs doivent être interchangeables
<b>3. Covariance entre les indicateurs</b>	Les indicateurs sont supposés covarier les uns avec les autres
<b>4. Réseau nomologique des indicateurs du construit</b>	Le réseau nomologique des indicateurs ne doit pas différer
<b>Conclusion sur la nature du construit</b>	Réflexive

**Tableau 39 : Analyse de la nature du construit « Sentiment d'appartenance régionale » fondée sur les critères de décision de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004)**

Afin d'évaluer ce construit, nous utilisons l'échelle Frisou (2012) que nous avons modifié pour l'adapter au contexte du territoire auvergnat.

Dix items composent initialement l'échelle de mesure du sentiment d'appartenance régionale :

- Je me sens vraiment chez moi en Auvergne (item 1).
- Je m'identifie un peu à la région Auvergne (item 2, item inversé).
- Je ressens l'Auvergne comme une partie de moi-même (item 3).
- Je suis très attaché(e) à la région Auvergne (item 4).
- Je me sentirais déraciné(e) si je devais partir loin de l'Auvergne (item 5).

---

topoulos et Winklhofer, 2001 ; Rossiter, 2002 ; Jarvis, MacKenzie et Podsakoff, 2003 ; Tenenhaus, Amato et Esposito Vinzi, 2004 ; Crié, 2005 ; Adamantios Diamantopoulos, 2006 ; Bruhn, Georgi et Hadwich, 2008 ; Diamantopoulos, Riefler et Roth, 2008b ; Picot-Coupey, 2009 ; Sosik, Kahai et Piovoso, 2009 ; Esposito Vinzi et al., 2010 ; MacKenzie, Podsakoff et Podsakoff, 2011 ; Fernandes, 2012 ; Hair et al., 2012).

- Quand je m'absente de la région Auvergne, je suis heureux(se) d'y revenir (item 6).
- Je me sens très solidaire de la région Auvergne (item 7).
- Dans mes choix, je privilégie d'abord les intérêts de l'Auvergne (item 8).
- C'est important pour moi d'aider la région Auvergne à se développer (item 9).
- J'évite d'acheter ailleurs ce que je peux trouver en Auvergne (item 10).

#### 2.4.2. Le construit « Implication organisationnelle »

Nous définissons l'implication organisationnelle comme l'attachement psychologique d'une personne envers une organisation qui se traduit « par une forte croyance de l'individu dans les buts et valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre » (Durrieu, Gauzente et Roussel, 2002). Les entretiens avec les adhérents de l'association ANM ont permis de faire ressortir les trois dimensions de l'implication organisationnelle selon Meyer et al. (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer, Allen et Smith, 1993), c'est-à-dire l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

Analysé selon les critères de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004) (tableau 40), le construit « Implication organisationnelle » est de nature réflexive. L'instrument de mesure visant à évaluer l'implication organisationnelle des adhérents de l'association ANM est donc une échelle de mesure.

<b>1. Sens de la causalité du construit à la mesure impliqué par la définition conceptuelle</b>	Le sens de la causalité va du construit aux items
<b>2. Interchangeabilité des indicateurs/items</b>	Les indicateurs doivent être interchangeables
<b>3. Covariance entre les indicateurs</b>	Les indicateurs sont supposés covarier les uns avec les autres
<b>4. Réseau nomologique des indicateurs du construit</b>	Le réseau nomologique des indicateurs ne doit pas différer
<b>Conclusion sur la nature du construit</b>	Réflexive

**Tableau 40 : Analyse de la nature du construit « Implication organisationnelle » fondée sur les critères de décision de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004)**

Afin d'apprécier l'influence positive de ce construit sur le construit « Attachement à la marque », nous utilisons l'échelle Meyer et al. (1993) que nous avons adapté au contexte de notre étude.

Dix-huit items composent initialement l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle :

- Je resterais bien volontiers le reste de ma vie membre de l'association (item 11).
- Je ressens vraiment les problèmes de l'association ANM comme s'ils étaient les miens (item 12, item inversé).
- Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" dans cette association (item 13, item inversé).

- Je ne me sens pas affectivement attaché à cette association (item 14).
- Cette association a pour moi beaucoup de signification personnelle (item 15).
- Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette association (item 16, item inversé).
- Il serait très difficile pour moi de quitter cette association en ce moment, même si je le voulais (item 17).
- Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette association maintenant (item 18).
- En ce moment, rester dans l'association est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir (item 19).
- Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette association (item 20).
- Une des conséquences négatives de mon départ de l'association serait le manque de solutions de rechange possibles (item 21).
- Si je n'avais pas donné tant de moi-même à cette association, j'aurais pu envisager de m'investir ailleurs (item 22).
- Je ne ressens aucune obligation de rester dans cette association (item 23).
- Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter l'association maintenant (item 24).
- J'éprouverais de la culpabilité si je quittais l'association maintenant (item 25).
- L'association mérite ma loyauté (item 26).
- Je ne quitte pas l'association pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie (item 27).
- Je dois beaucoup à cette association (item 28).

### 2.4.3. Le construit « Satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM »

Afin de mesurer la satisfaction des adhérents et des pionniers vis-à-vis de la démarche de l'association ANM, la revue de la littérature effectuée sur le concept de satisfaction ne nous a pas permis d'adapter un instrument de mesure existant : les instruments existants sont à la fois trop éloignés des spécificités d'un projet de marque de territoire et ne pouvant tenir compte des caractéristiques induites par la satisfaction des adhérents et des pionniers. Pour y remédier, nous avons donc dû, en prenant appui sur les entretiens réalisés durant l'étude qualitative, construire des instruments de mesure qui soient adaptés à la fois aux adhérents d'ANM et aux pionniers d'ANM. Pour ce faire, nous définissons la satisfaction comme le « contentement, plaisir que nous éprouvons quand les choses sont telles que nous pouvons les souhaiter » (*Dictionnaire de l'Académie Française*, 8<sup>e</sup> édition).

Le construit « Satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM » que nous proposons se fonde sur des items traduisant des réalités propres à la démarche et aux caractéristiques d'ANM. Ce faisant, analysé en suivant les critères de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004), le construit « Satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM » est de nature formative.

L'instrument de mesure utilisé pour mesurer la satisfaction des adhérents et des pionniers d'ANM est donc un index de mesure.

Afin de tenir compte des différences d'engagement, de rôle et de participation à la démarche d'ANM entre les parties prenantes, deux index de mesure ont été conçus : le 1<sup>er</sup> pour estimer la satisfaction des adhérents ; le 2<sup>nd</sup> pour les pionniers ambassadeurs de la marque ANM.

<b>1. Sens de la causalité du construit à la mesure impliqué par la définition conceptuelle</b>	Le sens de la causalité va des items au construit
<b>2. Interchangeabilité des indicateurs/items</b>	Les indicateurs n'ont pas besoin d'être interchangeables
<b>3. Covariance entre les indicateurs</b>	Il n'est pas nécessaire qu'il y ait covariance entre les indicateurs
<b>4. Réseau nomologique des indicateurs du construit</b>	Le réseau nomologique des indicateurs peut différer
<b>Conclusion sur la nature du construit</b>	Formative

**Tableau 41 : Analyse de la nature du construit « Satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM » fondée sur les critères de décision de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004)**

L'index de mesure de la satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM propre aux adhérents est composée des sept items suivants :

- Je suis satisfait(e) du plan stratégique d'ANM (item 29a).
- Je suis satisfait(e) de la mission inhérente à ANM (item 30a).
- Je suis satisfait(e) de la qualité et de l'exhaustivité des informations mis à ma connaissance touchant le budget d'ANM et sa constitution (item 31a).
- Je suis satisfait(e) de mon rôle de partie prenante dans les décisions d'ANM (item 32a).
- Je suis satisfait(e) de la clarté et de la stabilité des orientations stratégiques d'ANM (item 33a).
- Le caractère apolitique de l'association ANM me satisfait (item 34a).
- Je suis satisfait(e) de la manière avec laquelle se déroulent les réunions d'ANM (AG, CA, Bureau) (item 35a).

L'index de mesure de la satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM propre aux pionniers est composée des quinze items suivants :

- Je suis satisfait(e) du plan stratégique d'ANM (item 11p).
- Je suis satisfait(e) de la mission inhérente à ANM (item 12p).
- Je suis satisfait(e) de mon rôle de partie prenante dans les décisions d'ANM (item 13p).
- Je suis satisfait(e) de la clarté et de la stabilité des orientations stratégiques d'ANM (item 14p).
- Le caractère apolitique de l'association ANM me satisfait (item 15p).
- Je suis satisfait(e) de la communauté des Pionniers du Nouveau Monde (item 16p).

- Je suis satisfait(e) du choix du terme "Pionniers" utilisé pour définir les ambassadeurs de la marque ANM (item 17p).
- Choisir le terme "Nouveau Monde" fut un bon choix (item 18p).
- Je suis satisfait(e) de la manière avec laquelle se déroulent les événements organisés par ANM (item 19p).
- Je suis satisfait(e) de la communauté des pionniers parce qu'elle est très utile pour améliorer l'image de l'Auvergne (item 20p).
- La mobilisation des Auvergnats autour de la marque de territoire ANM me satisfait (item 21p).
- Je suis satisfait(e) des modalités d'intégration des citoyens dans le projet de marque ANM (item 22p).
- Le réseau des ambassadeurs de la marque ANM me satisfait parce qu'il est représentatif de l'ensemble du territoire auvergnat (item 23p).
- Je suis satisfait(e) d'avoir fait le choix de participer au projet ANM, car cela renforce mon réseau personnel et/ou d'affaires (item 24p).
- Je suis satisfait(e) de la mise en œuvre d'une marque de territoire visant à améliorer l'attractivité économique de mon territoire (item 25p).

#### 2.4.4. Le construit « Attachement à la marque ANM »

À travers le construit « Attachement à la marque ANM », nous souhaitons évaluer, selon le jugement des adhérents et des pionniers, la relation affective de ces derniers à l'égard de la marque ANM. L'attachement à la marque est donc une variable psychologique que l'on peut définir avec Lacœuilhe (Lacœuilhe, 2000 ; Lacœuilhe et Belaïd, 2007) comme « une réaction affective durable et inaliénable (la séparation est douloureuse) envers la marque et qui exprime une relation de proximité psychologique avec celle-ci ».

Si nous appliquons les critères Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004) (tableau 42) au construit « Attachement à la marque », il apparaît que ce dernier est de nature réflexive. L'instrument de mesure visant à évaluer l'attachement à la marque ANM est donc une échelle de mesure.

<b>1. Sens de la causalité du construit à la mesure impliqué par la définition conceptuelle</b>	Le sens de la causalité va du construit aux items
<b>2. Interchangeabilité des indicateurs/items</b>	Les indicateurs doivent être interchangeables
<b>3. Covariance entre les indicateurs</b>	Les indicateurs sont supposés covarier les uns avec les autres
<b>4. Réseau nomologique des indicateurs du construit</b>	Le réseau nomologique des indicateurs ne doit pas différer
<b>Conclusion sur la nature du construit</b>	Réflexive

**Tableau 42 : Analyse de la nature du construit « Attachement à la marque ANM » fondée sur les critères de décision de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004)**



L'échelle de mesure que nous utilisons - en la modifiant selon les spécificités de notre recherche - est l'échelle de mesure développée par Lacœuille (2000). Notre échelle de mesure est donc composée de cinq items et est appliquée aux adhérents et aux pionniers :

- J'ai beaucoup d'affection pour cette marque (items 36a et 26p).
- Cette marque me procure beaucoup de joie et de plaisir (items 37a et 27p).
- Je trouve un certain réconfort avec cette marque (items 38a et 28p).
- Je suis très lié(e) à cette marque (items 39a et 29p).
- Je suis très attiré(e) par cette marque (items 40a et 30p).

#### **2.4.5. Le construit « Participation à la démarche de marketing territorial »**

Afin d'évaluer la participation des adhérents et des pionniers de la marque ANM à la démarche de marketing territorial d'ANM, nous avons tenté de trouver une échelle de mesure qui puisse être pertinente et cohérente au regard à la fois de notre terrain de recherche et des personnes interrogées. Or, la littérature en management public et en marketing (sur le marketing participatif) ne nous a pas permis d'identifier un instrument de mesure existant que nous aurions pu adapter : les instruments existants ne sont pas pertinents vis-à-vis des dispositifs d'une marque de territoire et, *a fortiori*, ne traduisent pas les spécificités des pratiques de marketing territorial associées à la marque ANM. Pour pallier à cet état de fait, nous avons donc pris le parti, en tenant compte rigoureusement des pratiques de marketing de la marque ANM, de construire un instrument de mesure adapté aux réalités de notre terrain d'étude. Nous définissons la notion de participation appliquée au contexte de notre recherche de la manière suivante : le fait pour un individu de prendre part activement (Le Trésor de la Langue Française informatisé) aux actions mises en œuvre par ANM dans le cadre de sa démarche de marketing territorial. De même que pour le construit « Satisfaction », il a été nécessaire de construire deux instruments de mesure pour tenir compte des spécificités des adhérents et des pionniers.

Le construit « Participation à la démarche de marketing territorial » que nous proposons se fonde sur des items traduisant des réalités propres à la démarche et aux caractéristiques d'ANM. Donc, analysé suivant les critères de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004), le construit « Participation à la démarche de marketing territorial » est de nature formative. L'instrument de mesure utilisé pour mesurer la participation à la démarche de marketing territorial des adhérents et des pionniers d'ANM est donc un index de mesure.

<b>1. Sens de la causalité du construit à la mesure impliqué par la définition conceptuelle</b>	Le sens de la causalité va des items au construit
<b>2. Interchangeabilité des indicateurs/items</b>	Les indicateurs n'ont pas besoin d'être interchangeables
<b>3. Covariance entre les indicateurs</b>	Il n'est pas nécessaire qu'il y ait covariance entre les indicateurs
<b>4. Réseau nomologique des indicateurs du construit</b>	Le réseau nomologique des indicateurs peut différer
<b>Conclusion sur la nature du construit</b>	Formative

**Tableau 43 : Analyse de la nature du construit « Participation à la démarche de marketing territorial » fondée sur les critères de décision de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004)**

L'index de mesure de la participation à la démarche de marketing territorial d'ANM propre aux adhérents est composée des quinze items suivants :

- Je participe aux événements organisés par l'association ANM pour promouvoir l'Auvergne en France comme le Pop-up Store à Paris (item 41a).
- Je participe à la notoriété de la marque ANM en utilisant les supports de communication mis à ma disposition comme le magazine ANM (item 42a).
- Je participe aux réseaux des ambassadeurs de la marque ANM sur les réseaux sociaux numériques (*Facebook, Twitter, etc.*) (item 43a).
- Je participe aux actions de soutien au développement économique de l'Auvergne organisées par ANM comme les "#UP'HERO" (item 44a).
- Je participe aux actions visant l'aide à la réussite de la jeunesse auvergnate organisées par ANM comme le Salon "Place aux Jeunes" (item 45a).
- Je participe aux dispositifs de reconnaissance et de valorisation de personnalités auvergnates singulières organisés par ANM comme Les Pépites (item 46a)
- Je participe au comité des Pionniers (item 47a).
- Je participe aux actions d'aide aux projets auvergnats organisés par ANM comme l'appel à projets #UP (crowdfunding - financement participatif) (item 48a).
- Je participe aux événements organisés par l'association ANM pour promouvoir l'Auvergne hors de France comme le Pop-up Store à Paris (item 49a).
- Je participe aux actions de valorisation des produits du terroirs organisés par ANM comme l'opération "#MANGEZMOI" (item 50a).
- Je participe à la reconnaissance et à la notoriété de l'Auvergne en utilisant la charte graphique et le logo ANM (item 51a).
- Je participe à la reconnaissance et à la notoriété de l'Auvergne en utilisant la musique d'attente ANM (item 52a).
- Je participe à l'Assemblée Générale annuelle de l'association ANM (item 53a).
- Je consulte et réagis aux informations mises en ligne sur le site internet ANM (item 54a).
- Je participe aux campagnes de communication collective organisées par ANM (item 55a).

L'index de mesure de la participation à la démarche de marketing territorial d'ANM propre aux pionniers est composée des dix items suivants :

- Je participe à la notoriété de la marque ANM en utilisant les supports de communication mis à ma disposition comme le magazine ANM (item 31p).
- Je participe aux réseaux des ambassadeurs de la marque ANM sur les réseaux sociaux numériques (*Facebook, Twitter, etc.*) (item 32p).
- Je participe aux actions de soutien au développement économique de l'Auvergne organisées par ANM comme les "#UP'HERO" (item 33p).
- Je participe aux actions visant l'aide à la réussite de la jeunesse auvergnate organisées par ANM comme le Salon "Place aux Jeunes" (item 34p).
- Je participe aux dispositifs de reconnaissance et de valorisation de personnalités auvergnates singulières organisés par ANM comme Les Pépites (item 35p)
- Je participe au comité des Pionniers (item 36p).
- Je participe aux actions d'aide aux projets auvergnats organisés par ANM comme l'appel à projets #UP (crowdfunding - financement participatif) (item 37p).
- Je participe à la reconnaissance et à la notoriété de l'Auvergne en utilisant la charte graphique et le logo ANM (item 38p).
- Je participe à l'Assemblée Générale annuelle de l'association ANM (item 39p).
- Je consulte et réagis aux informations mises en ligne sur le site internet ANM (item 40p).

#### 2.4.6. Les variables descriptives et de contrôle

Afin de réaliser une analyse descriptive des répondants et de s'assurer que les deux types de répondants répondent aux caractéristiques sociodémographiques attendues, les items suivants sont proposés aux répondants :

- Vous êtes un homme ou une femme ? (items 56a et 41p).
- Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ? (items 57a et 42p).
- Mieux vous connaître :
  - Collège ANM (item 58a).
  - Membre élu (item 59a).
  - Où résidez-vous ? (items 60a et 43p).
  - Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ? (items 61a et 44p).

### 2.5. La construction du questionnaire

#### 2.5.1. Les instruments de mesure utilisés

Tous les construits<sup>83</sup> ont été opérationnalisés au moyen de variables d'intervalle mesurées par des instruments de mesure de type échelles de Likert. Les questions ont été administrées sous la forme d'une échelle de mesure de type Likert à 5 positions (« Jamais » à « Très souvent »),

---

<sup>83</sup> Afin d'apprécier spécifiquement le détail des instruments de mesure utilisés, nous renvoyons aux annexes 8 et 9.

et « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord »). Ces instruments de mesure ont pour objectif d'amener les répondants (adhérents et pionniers) à se situer sur un continuum relatif à une série de propositions.

La graduation des instruments de mesure en 5 points a été choisie dans le but d'accroître le nombre de réponses en permettant aux répondants le choix d'une valeur médiane.

### **2.5.2. La réalisation de la pré-purification des instruments de mesure**

Afin de nous assurer de l'adéquation de nos items aux construits retenus, nous avons, dans un premier temps, fait appel à cinq experts<sup>84</sup> professionnels. Les experts professionnels ont été amenés à juger de la pertinence des énoncés des items par rapport aux différents domaines des construits ainsi que de la clarté de leur formulation. Ce premier moment de la pré-purification a permis de vérifier l'adéquation des items aux construits ainsi que leur compréhension par les experts. Nous avons ainsi pu reformuler certains items de notre questionnaire et revoir l'ordonnement de celui-ci. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une validation de la compréhension des assertions du questionnaire, ainsi qu'à la modification des instruments de mesure en testant la nouvelle mouture du questionnaire auprès d'un expert professionnel et de deux chercheurs en sciences de gestion. Cette étape nous a permis de reformuler à nouveau certains items, mais aussi d'en retirer certains considérés comme redondants, c'est-à-dire n'apportant aucune information supplémentaire ou complémentaire utile à la bonne compréhension de notre objet de recherche.

Enfin, l'étape de pré-purification de l'instrument de mesure effectuée, le questionnaire a été envoyé aux 606<sup>85</sup> adhérents d'ANM et aux 2200 pionniers d'ANM constituant les deux échantillons initiaux de notre étude empirique au moment de la réalisation de notre recherche.

### **2.5.3. L'agencement thématique du questionnaire**

Afin de s'assurer que les répondants fassent parties de la population ciblée, notre questionnaire s'initie par une question filtre - « question préliminaire » - visant à valider leur appartenance à une des deux catégories suivantes : adhérent de l'association ANM ou pionnier d'ANM.

---

<sup>84</sup> Nous remercions Véronique Jal, Jean Pinard, Frédéric Domon, Patrice Domas, Yann Bailly pour le temps et les conseils qu'ils ont bien voulu nous accorder.

<sup>85</sup> Nombre d'adhérents et de pionniers dont l'adresse mail était enregistrée dans les bases de données d'ANM lors de l'envoi de notre questionnaire.

Le questionnaire se structure ensuite en six parties, chacune des parties étant articulée autour d'un thème précisé aux répondants. L'articulation du questionnaire en six thématiques suit l'ordre présenté dans le tableau suivant :

Articulation thématique du questionnaire
1. Vous et l'Auvergne (Sentiment d'appartenance régionale)
2. Vous et la marque Auvergne Nouveau Monde (Attachement à la marque ANM)
3. Vous et l'association Auvergne Nouveau Monde (Implication organisationnelle)
4. Votre participation aux actions de la marque Auvergne Nouveau Monde (Participation à la démarche de marketing territorial d'ANM)
5. Votre avis sur Auvergne Nouveau Monde (Satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM)
6. Mieux vous connaître (Questions sociodémographiques)

Tableau 44 : Structure thématique du questionnaire

Suivant les conseils des experts professionnels qui nous ont mis en garde contre des items dont la formulation n'était pas accessible au plus grand nombre, certains items ont été reformulés. Notre objectif est de maximiser le taux de retour de questionnaires en réduisant le temps passé par un répondant à renseigner le questionnaire, c'est-à-dire en s'assurant que le questionnaire requiert moins de dix minutes pour être rempli. En ce sens, notre questionnaire est constitué de soixante et un items sous forme de questions fermées pour les adhérents d'ANM et de quarante-quatre items sous forme de questions fermées pour les pionniers d'ANM.

### **3. Test des deux modèles des déterminants de la participation des parties prenantes (études 6 et 7)**

La section 3 a pour objectif de présenter les résultats du test de nos deux modèles. Pour ce faire, les caractéristiques des répondants de notre étude quantitative sont exposées, puis, le détail descriptif des réponses pour chaque variable des deux modèles est présenté. Dans un second temps, la présentation des différentes étapes de la validation des instruments de mesure mobilisés est effectuée. Dans un dernier temps, les résultats des tests des hypothèses associées à chacun des modèles sont explicités.

#### **3.1. Présentation des deux échantillons et des statistiques descriptives des variables des deux modèles**

##### **3.1.1. Caractéristiques des répondants**

Après trois semaines de mise en ligne du questionnaire et avoir effectué deux relances, le nombre de réponses collectées est de 132 pour les adhérents et de 163 pour les pionniers, soit,

respectivement, un taux de retour de 21,8% et de 7,5%. Le tableau ci-dessous précise la structure des deux échantillons utilisés pour le test empirique des deux modèles.

		<b>TOTAL</b> <i>N = 295</i>		<b>ADHERENTS</b> <i>N = 132</i>		<b>PIONNIERS</b> <i>N = 163</i>	
		<b>Valeur</b>	<b>%</b>	<b>Valeur</b>	<b>%</b>	<b>Valeur</b>	<b>%</b>
<b>Sexe</b>	Femme	165	56%	82	62%	83	51%
	Homme	130	44%	50	38%	80	49%
<b>Age</b>	18-24 ans	21	7%	2	2%	19	12%
	25 - 34 ans	61	21%	19	14%	42	26%
	35-49 ans	112	38%	50	38%	62	38%
	50-64 ans	79	27%	50	38%	29	28%
	65 ans et +	22	7%	11	8%	11	7%
<b>Départements</b>	Puy de Dôme	187	63%	85	64%	102	63%
	Cantal	21	7%	14	11%	7	4%
	Allier	36	12%	22	17%	14	9%
	Haute-Loire	20	7%	11	8%	9	6%
	Autre département	24	8%	0	0%	24	15%
	A l'étranger	7	2%	0	0%	7	4%
<b>Collège</b>	Collège 1 : Membres de droit	6	5%	6	5%		
	Collège 2 : Entreprises	74	56%	74	56%		
	Collège 3 : Associations	29	22%	29	22%		
	Collège 4 : Collectivités et autres institutions	23	17%	23	17%		
<b>Membres élus</b>	Membre du bureau	8	6%	8	6%		
	Membre du Conseil d'Admin.	9	7%	9	7%		
	Adhérents ANM non élus	115	87%	115	87%		
<b>CSP</b>	Agriculteurs et exploitants	1	1%			1	1%
	Artisans, commerçants et chef d'entreprise	26	16%			26	16%
	Cadres et professions intellectuelles supérieures	69	42%			69	42%
	Professions intermédiaires	8	5%			8	5%
	Employés	23	14%			23	14%
	Ouvriers	0	0%			0	0%
	Retraités	11	7%			11	7%
	Etudiants	17	10%			17	10%
	Sans emploi	8	5%			8	5%

**Tableau 45 : Structure socio-démographique de l'échantillon final**

### 3.1.2. Présentation des statistiques descriptives des variables

L'ensemble des statistiques descriptives (le minimum, la maximum, le 1er quartile, la médiane, le 3e quartile, la moyenne, la variance et l'écart-type des réponses pour chacun des items constitutifs de chacune des variables) est présenté dans les tableaux suivants. Afin de faciliter la lecture des résultats, les statistiques descriptives pour chacune des variables sont successivement présentées.

#### Modèle des adhérents :

##### Variable « Sentiment d'appartenance régionale » :

Le tableau 46 ci-dessous souligne le niveau important du sentiment d'appartenance régionale dont sont porteurs les répondants, puisque la moyenne sur la totalité des items de la variable est de 3,95.

Item	Nb. d'observations	Minimum	Maximum	Médiane	Moyenne	Variance (n-1)	Ecart-type (n-1)
SENTAPPART_COGNITIF1	132	1	5	4	4,24	0,93	0,97
SENTAPPART_COGNITIF2	132	1	5	4	3,81	1,38	1,17
SENTAPPART_COGNITIF3	132	1	5	4	3,64	1,19	1,09
SENTAPPART_AFFECT1	132	1	5	5	4,27	0,93	0,97
SENTAPPART_AFFECT2	132	1	5	3,5	3,39	1,45	1,20
SENTAPPART_AFFECT3	132	1	5	4	4,18	0,78	0,88
SENTAPPART_CONATIF1	132	1	5	4	4,11	0,95	0,97
SENTAPPART_CONATIF2	132	1	5	4	3,67	1,15	1,07
SENTAPPART_CONATIF3	132	1	5	5	4,45	0,78	0,89
SENTAPPART_CONATIF4	132	1	5	4	3,77	1,06	1,03

Tableau 46 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Sentiment d'appartenance régionale » des adhérents

##### Variable « Attachement à la marque ANM » :

Le tableau 47 permet de constater le niveau relativement moyen d'attachement à la marque ANM des répondants avec un score moyen des items de 3,36.

Item	Nb. d'observations	Minimum	Maximum	Médiane	Moyenne	Variance (n-1)	Ecart-type (n-1)
PERCEP_ATTACHMARQUE1	132	1	5	4	3,52	1,00	1,00
PERCEP_ATTACHMARQUE2	132	1	5	3	3,19	1,02	1,01
PERCEP_ATTACHMARQUE3	132	1	5	3	3,26	0,91	0,95
PERCEP_ATTACHMARQUE4	132	1	5	3	3,30	0,98	0,99
PERCEP_ATTACHMARQUES	132	1	5	4	3,55	1,03	1,01

Tableau 47 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Attachement à la marque ANM » des adhérents

**Variable « Implication organisationnelle » :**

La lecture du tableau 48 permet de souligner le niveau moyen de l'implication organisationnelle des répondants au sein de l'association ANM. En effet, la moyenne de l'ensemble des items constitutifs de la variable est de 2,79.

Item	Nb. d'observations	Minimum	Maximum	Médiane	Moyenne	Variance (n-1)	Ecart-type (n-1)
IMPLIC_ORGA_AFFECTIVE1	132	1	5	3	3,30	0,99	0,99
IMPLIC_ORGA_AFFECTIVE2	132	1	5	3	2,84	1,13	1,06
IMPLIC_ORGA_AFFECTIVE3	132	1	5	3	3,23	1,20	1,10
IMPLIC_ORGA_AFFECTIVE4	132	1	5	3	3,38	1,20	1,10
IMPLIC_ORGA_AFFECTIVE5	132	1	5	3	3,03	1,07	1,03
IMPLIC_ORGA_AFFECTIVE6	132	1	5	3	3,20	1,26	1,12
IMPLIC_ORGA_CALCULEE1	132	1	5	3	2,66	1,13	1,06
IMPLIC_ORGA_CALCULEE2	132	1	5	2	2,14	0,91	0,96
IMPLIC_ORGA_CALCULEE3	132	1	5	3	2,58	1,16	1,08
IMPLIC_ORGA_CALCULEE4	132	1	5	2	2,29	1,11	1,05
IMPLIC_ORGA_CALCULEE5	132	1	5	2,5	2,47	1,21	1,10
IMPLIC_ORGA_CALCULEE6	132	1	5	3	2,35	1,04	1,02
IMPLIC_ORGA_NORMATIVE1	132	1	5	2	2,58	1,38	1,17
IMPLIC_ORGA_NORMATIVE2	132	1	5	3	2,77	1,17	1,08
IMPLIC_ORGA_NORMATIVE3	132	1	5	3	2,70	1,21	1,10
IMPLIC_ORGA_NORMATIVE4	132	1	5	3	3,34	1,13	1,06
IMPLIC_ORGA_NORMATIVE5	132	1	5	3	2,86	1,16	1,08
IMPLIC_ORGA_NORMATIVE6	132	1	5	3	2,5	1	1

**Tableau 48 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Implication organisationnelle » des adhérents**

**Variable « Satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM » :**

La moyenne des items de la variable « Satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM » est de 3,24, ce qui indique un niveau moyen de satisfaction des répondants à l'égard de la démarche et des modalités de fonctionnement de l'association ANM.

Item	Nb. d'observations	Minimum	Maximum	Médiane	Moyenne	Variance (n-1)	Ecart-type (n-1)
AVIS1	132	1	5	3	3,45	0,86	0,93
AVIS2	132	1	5	4	3,77	1,22	1,10
AVIS3	132	1	5	3	3,27	1,27	1,12
AVIS4	132	1	5	3	2,64	1,09	1,04
AVIS5	132	1	5	3	3,15	1,21	1,10
AVIS6	132	1	5	3	3,18	1,33	1,15
AVIS7	132	1	5	3	3,21	0,81	0,90

**Tableau 49 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM » des adhérents**



**Variable « Participation » :**

La moyenne des items de la variable « Participation » est de 1,90, ce qui exprime un faible niveau de participation de la part des répondants aux dispositifs et aux actions marketing mis en œuvre par l'association ANM.

Item	Nb. d'observations	Minimum	Maximum	Médiane	Moyenne	Variance (n-1)	Ecart-type (n-1)
PARTICIPATION1	132	1	5	1	1,73	1,25	1,12
PARTICIPATION2	132	1	5	2	2,46	1,35	1,16
PARTICIPATION3	132	1	5	1	1,75	1,07	1,04
PARTICIPATION4	132	1	5	1	1,44	0,61	0,78
PARTICIPATION5	132	1	5	1	1,72	1,35	1,16
PARTICIPATION6	132	1	5	1	1,61	0,93	0,96
PARTICIPATION7	132	1	5	1	1,36	0,58	0,76
PARTICIPATION8	132	1	5	1	1,77	1,15	1,07
PARTICIPATION9	132	1	5	1	1,51	0,89	0,95
PARTICIPATION10	132	1	5	1	1,36	0,73	0,86
PARTICIPATION11	132	1	5	3	2,89	2,22	1,49
PARTICIPATION12	132	1	5	1	1,33	0,77	0,88
PARTICIPATION13	132	1	5	2	2,72	2,42	1,55
PARTICIPATION14	132	1	5	3	2,85	1,41	1,19
PARTICIPATION15	132	1	5	2	2,09	1,52	1,23

**Tableau 50 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Participation » des adhérents**

**Modèle des pionniers :**

**Variable « Sentiment d'appartenance régionale » :**

La moyenne des items de la variable « Sentiment d'appartenance régionale » est de 3,99, ce qui indique un fort sentiment d'appartenance de la part des pionniers (ambassadeurs) de la marque.

Item	Nb. d'observations	Minimum	Maximum	Médiane	Moyenne	Variance (n-1)	Ecart-type (n-1)
SENTAPPART_COGNITIF1	163	1	5	5	4,42	0,55	0,74
SENTAPPART_COGNITIF2	163	1	5	4	3,96	0,94	0,97
SENTAPPART_COGNITIF3	163	1	5	4	3,86	1,00	1,00
SENTAPPART_AFFECT1	163	1	5	5	4,42	0,64	0,80
SENTAPPART_AFFECT2	163	1	5	3	3,28	1,52	1,23
SENTAPPART_AFFECT3	163	1	5	4	4,33	0,59	0,77
SENTAPPART_CONATIF1	163	1	5	4	4,15	0,75	0,86
SENTAPPART_CONATIF2	163	1	5	3	3,45	0,98	0,99
SENTAPPART_CONATIF3	163	2	5	4	4,37	0,51	0,71
SENTAPPART_CONATIF4	163	1	5	4	3,67	1,11	1,05

**Tableau 51 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Sentiment d'appartenance régionale » des pionniers**

**Variable « Attachement à la marque ANM » :**

La lecture du tableau 52 permet de constater le niveau moyen de l'attachement des répondants à la marque ANM, la moyenne des items afférents à la variable étant de 3,19.

Item	Nb. d'observations	Minimum	Maximum	Médiane	Moyenne	Variance (n-1)	Ecart-type (n-1)
PERCEP_ATTACHMARQUE1	163	1	5	3	3,32	1,13	1,06
PERCEP_ATTACHMARQUE2	163	1	5	3	3,10	1,06	1,03
PERCEP_ATTACHMARQUE3	163	1	5	3	3,17	1,02	1,01
PERCEP_ATTACHMARQUE4	163	1	5	3	3,00	1,15	1,07
PERCEP_ATTACHMARQUE5	163	1	5	3	3,35	1,12	1,06

**Tableau 52 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Attachement à la marque » des pionniers**

**Variable « Satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM » :**

La moyenne des items de la variable « Satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM » est de 3,36, ce qui indique un niveau de satisfaction à l'endroit de la démarche mise en œuvre par ANM que l'on peut juger comme étant moyen.

Item	Nb. d'observations	Minimum	Maximum	Médiane	Moyenne	Variance (n-1)	Ecart-type (n-1)
AVIS1	163	1	5	3	3,25	0,75	0,87
AVIS2	163	1	5	4	3,71	1,00	1,00
AVIS4	163	1	5	3	2,39	1,05	1,03
AVIS5	163	1	5	3	3,08	1,04	1,02
AVIS6	163	1	5	3	3,26	1,08	1,04
AVIS8	163	1	5	3	3,43	0,85	0,92
AVIS9	163	1	5	4	3,49	1,12	1,06
AVIS10	163	1	5	4	3,64	1,27	1,13
AVIS11	163	1	5	3	3,13	0,78	0,88
AVIS12	163	1	5	4	3,93	0,71	0,84
AVIS13	163	1	5	4	4,06	0,86	0,93
AVIS14	163	1	5	3	2,99	1,07	1,04
AVIS15	163	1	5	3	2,99	0,91	0,96
AVIS16	163	1	5	3	2,92	1,12	1,06
AVIS17	163	1	5	4	4,13	0,75	0,87

**Tableau 53 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM » des pionniers**

**Variable « Participation » :**

La moyenne des items de la variable « Participation » est de 1,64, ce qui indique un faible niveau de participation de la part des répondants aux dispositifs et aux actions marketing mis en œuvre par l'association ANM.

Item	Nb. d'observations	Minimum	Maximum	Médiane	Moyenne	Variance (n-1)	Ecart-type (n-1)
PARTICIPATION2	163	1	5	2	1,87	1,05	1,03
PARTICIPATION3	163	1	5	2	2,17	1,38	1,17
PARTICIPATION4	163	1	5	1	1,36	0,58	0,76
PARTICIPATION5	163	1	5	1	1,40	0,75	0,87
PARTICIPATION6	163	1	5	1	1,34	0,55	0,74
PARTICIPATION7	163	1	5	1	1,23	0,43	0,65
PARTICIPATION8	163	1	5	1	1,56	0,98	0,99
PARTICIPATION11	163	1	5	1	1,77	1,39	1,18
PARTICIPATION13	163	1	5	1	1,33	0,68	0,82
PARTICIPATION14	163	1	5	2	2,38	1,11	1,06

Tableau 54 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Participation » des pionniers

### 3.2. Validation des instruments de mesure des déterminants de la participation

Les tests de fiabilité et de validité des instruments de mesure utilisés ont été réalisés à l'aide du logiciel XLSTAT en s'appuyant sur les 295 questionnaires exploitables issus de l'étude réalisée auprès de 606 adhérents et de 2200 pionniers d'ANM. La validation des instruments de mesure suit le protocole décrit en 2.3 de la section 2 du présent chapitre exposant, pour chaque type d'outil de mesure, une démarche de validation spécifique. La validation des différents instruments de mesure des deux modèles de la participation a requis en amont la vérification de la bonne saisie des 295 questionnaires exploitables - 132 pour les adhérents (soit un taux de retour de 21,8%) et 163 pour les pionniers (soit un taux de retour de 7.5%).

#### 3.2.1. Validation des variables réflexives

Le modèle de la participation des adhérents intègre trois variables latentes réflexives : le sentiment d'appartenance régionale, l'implication organisationnelle et l'attachement à la marque. Le modèle de la participation des pionniers intègre deux variables latentes réflexives : le sentiment d'appartenance régionale et l'attachement à la marque. Nous validons chacune des échelles de mesure<sup>86</sup> pour chacune des variables latentes réflexives du modèle à travers les critères de fiabilité et de validité exposés en 2.2 de la section 2 du présent chapitre.

#### *Echelle de mesure du sentiment d'appartenance régionale relative aux adhérents*

Comme le montre le tableau 55 ci-dessous, la démarche de purification de l'échelle de mesure du sentiment d'appartenance régionale a entraîné la conservation de l'ensemble des items.

<sup>86</sup> Les tests de Bartlett et de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) réalisés sur les instruments de mesure mobilisés sont satisfaisants : les données peuvent être factorisées. Les résultats sont exposés exhaustivement au sein de l'annexe 11 du tome 2 de notre travail de recherche doctorale.

	Fiabilité	Validité convergente			Validité discriminante <sup>87</sup>
		Poids factoriel	Communautés intra	AVE	
Echelle Initiale composée de 10 items	$\alpha = 0,93$ $\rho = 0,94$ VP1 = 6,09 VP2 = 0,87	SENT COGNITIF1 0,82 SENT COGNITIF2 0,62 SENT COGNITIF3 0,80 SENT AFFECT1 0,86 SENT AFFECT2 0,68 SENT AFFECT3 0,86 SENT CONATIF1 0,85 SENT CONATIF2 0,76 SENT CONATIF3 0,82 SENT CONATIF4 0,69	SENT COGNITIF1 0,68 SENT COGNITIF2 0,39 SENT COGNITIF3 0,64 SENT AFFECT1 0,74 SENT AFFECT2 0,45 SENT AFFECT3 0,74 SENT CONATIF1 0,72 SENT CONATIF2 0,58 SENT CONATIF3 0,68 SENT CONATIF4 0,48	61 %	Loadings > cross loadings  Corrélations carrées < AVE
Echelle Finale composée de 10 items	$\alpha = 0,93$ $\rho = 0,94$ VP1 = 6,09 VP2 = 0,87	SENT COGNITIF1 0,82 SENT COGNITIF2 0,62 SENT COGNITIF3 0,80 SENT AFFECT1 0,86 SENT AFFECT2 0,68 SENT AFFECT3 0,86 SENT CONATIF1 0,85 SENT CONATIF2 0,76 SENT CONATIF3 0,82 SENT CONATIF4 0,69	SENT COGNITIF1 0,68 SENT COGNITIF2 0,39 SENT COGNITIF3 0,64 SENT AFFECT1 0,74 SENT AFFECT2 0,45 SENT AFFECT3 0,74 SENT CONATIF1 0,72 SENT CONATIF2 0,58 SENT CONATIF3 0,68 SENT CONATIF4 0,48	61 %	Loadings > cross loadings  Corrélations carrées < AVE

Tableau 55 : Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Sentiment d'appartenance régionale »

Légende :  $\alpha$  = alpha de Cronbach ;  $\rho$  = Rhô de Dillon-Goldstein ; VP1 = valeur propre n°1 ; VP2 = valeur propre n°2 ; AVE = Average Variance Extracted ou variance moyenne extraite

La fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante de l'échelle sont satisfaisantes. La structure finale de l'échelle de mesure du sentiment d'appartenance des adhérents est donc composée de 10 items :

Variable	Etiquette Item	Formulation item
<b>Sentiment d'appartenance régionale</b>	SENT_COGNITIF1	Je me sens vraiment chez moi en Auvergne
	SENT_COGNITIF2	Je m'identifie un peu à la région Auvergne.
	SENT_COGNITIF3	Je ressens l'Auvergne comme une partie de moi-même
	SENT_AFFECT1	Je suis très attaché(e) à la région Auvergne
	SENT_AFFECT2	Je me sentirais déraciné(e) si je devais partir loin de l'Auvergne
	SENT_AFFECT3	Quand je m'absente de la région Auvergne, je suis heureux(se) d'y revenir
	SENT_CONATIF1	Je me sens très solidaire de la région Auvergne
	SENT_CONATIF2	Dans mes choix, je privilégie d'abord les intérêts de l'Auvergne
	SENT_CONATIF3	C'est important pour moi d'aider la région Auvergne à se développer
	SENT_CONATIF4	J'évite d'acheter ailleurs ce que je peux trouver en Auvergne

Tableau 56 : Structure finale de l'échelle de mesure « Sentiment d'appartenance régionale » des adhérents

<sup>87</sup> La validité discriminante est vérifiée en s'assurant : 1) que les loadings soient plus élevés que les cross-loadings, c'est-à-dire en vérifiant que la contribution des items rattachés à un construit soit supérieure à leur contribution aux autres construits du modèle 2) que la variance partagée entre les construits latents (mesurée par les corrélations entre construits) est inférieure à la variance partagée par un construit avec ses indicateurs (mesurée par la racine carrée de la variance moyenne extraite).

### Echelle de mesure du sentiment d'appartenance régionale relative aux pionniers

Comme l'indique le tableau 57 ci-dessous, la démarche de purification de l'échelle de mesure du sentiment d'appartenance régionale a entraîné la conservation de l'ensemble des items.

	Fiabilité	Validité convergente			Validité discriminante
		Poids factoriel	Communautés intra	AVE	
Echelle Initiale composée de 10 items	$\alpha = 0,88$ $\rho = 0,90$ VP1 = 4,78 VP2 = 1,19	SENT COGNITIF1 0,69 SENT COGNITIF2 0,63 SENT COGNITIF3 0,72 SENT AFFECT1 0,75 SENT AFFECT2 0,65 SENT AFFECT3 0,65 SENT CONATIF1 0,79 SENT CONATIF2 0,76 SENT CONATIF3 0,74 SENT CONATIF4 0,46	SENT COGNITIF1 0,48 SENT COGNITIF2 0,40 SENT COGNITIF3 0,52 SENT AFFECT1 0,56 SENT AFFECT2 0,42 SENT AFFECT3 0,42 SENT CONATIF1 0,62 SENT CONATIF2 0,58 SENT CONATIF3 0,55 SENT CONATIF4 0,21	48%	Loadings > cross loadings  Corrélations carrées < AVE
Echelle Finale composée de 10 items	$\alpha = 0,88$ $\rho = 0,90$ VP1 = 4,78 VP2 = 1,19	SENT COGNITIF1 0,69 SENT COGNITIF2 0,63 SENT COGNITIF3 0,72 SENT AFFECT1 0,75 SENT AFFECT2 0,65 SENT AFFECT3 0,65 SENT CONATIF1 0,79 SENT CONATIF2 0,76 SENT CONATIF3 0,74 SENT CONATIF4 0,46	SENT COGNITIF1 0,48 SENT COGNITIF2 0,40 SENT COGNITIF3 0,52 SENT AFFECT1 0,56 SENT AFFECT2 0,42 SENT AFFECT3 0,42 SENT CONATIF1 0,62 SENT CONATIF2 0,58 SENT CONATIF3 0,55 SENT CONATIF4 0,21	48%	Loadings > cross loadings  Corrélations carrées < AVE

**Tableau 57 : Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Sentiment d'appartenance régionale »**

Légende :  $\alpha$  = alpha de Cronbach ;  $\rho$  = Rhô de Dillon-Goldstein ; VP1 = valeur propre n°1 ; VP2 = valeur propre n°2 ; AVE = Average Variance Extracted ou variance moyenne extraite

La fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante de l'échelle sont satisfaisantes. La structure finale de l'échelle de mesure du sentiment d'appartenance régionale est donc composée de 10 items :

Variable	Etiquette Item	Formulation item
<b>Sentiment d'appartenance régionale</b>	SENT_COGNITIF1	Je me sens vraiment chez moi en Auvergne
	SENT_COGNITIF2	Je m'identifie un peu à la région Auvergne
	SENT_COGNITIF3	Je ressens l'Auvergne comme une partie de moi-même
	SENT_AFFECT1	Je suis très attaché(e) à la région Auvergne
	SENT_AFFECT2	Je me sentirais déraciné(e) si je devais partir loin de l'Auvergne
	SENT_AFFECT3	Quand je m'absente de la région Auvergne, je suis heureux(se) d'y revenir
	SENT_CONATIF1	Je me sens très solidaire de la région Auvergne
	SENT_CONATIF2	Dans mes choix, je privilégie d'abord les intérêts de l'Auvergne]
	SENT_CONATIF3	C'est important pour moi d'aider la région Auvergne à se développer
	SENT_CONATIF4	J'évite d'acheter ailleurs ce que je peux trouver en Auvergne

**Tableau 58 : Structure finale de l'échelle de mesure « Sentiment d'appartenance régionale » des pionniers**

**Echelle de mesure de l'implication organisationnelle (uniquement pour le modèle de la participation des adhérents ANM)**

Les résultats des analyses statistiques réalisées pour évaluer la qualité de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle sont présentés dans le tableau 59 :

	Fiabilité	Validité convergente			Validité discriminante
		Poids factoriel	Communautés intra	AVE	
Echelle Initiale composée de 18 items	$\alpha = 0,88$ $\rho = 0,90$ VP1 = 6,97 VP2 = 2,47	IMPLIC_AF1 0,77	IMPLIC_AF1 0,6	38%	Loadings > cross loadings  Corrélations carrées < AVE
		IMPLIC_AF2 0,78	IMPLIC_AF2 0,61		
		IMPLIC_AF3 0,16	IMPLIC_AF3 0,02		
		IMPLIC_AF4 0,12	IMPLIC_AF4 0,02		
		IMPLIC_AF5 0,83	IMPLIC_AF5 0,68		
		IMPLIC_AF6 0,07	IMPLIC_AF6 0,01		
		IMPLIC_CAL1 0,78	IMPLIC_CAL1 0,61		
		IMPLIC_CAL2 0,76	IMPLIC_CAL2 0,58		
		IMPLIC_CAL3 0,61	IMPLIC_CAL3 0,37		
		IMPLIC_CAL4 0,63	IMPLIC_CAL4 0,40		
		IMPLIC_CAL5 0,61	IMPLIC_CAL5 0,38		
		IMPLIC_CAL6 0,63	IMPLIC_CAL6 0,39		
		IMPLIC_NORM1 0,15	IMPLIC_NORM1 0,02		
		IMPLIC_NORM2 0,64	IMPLIC_NORM2 0,41		
		IMPLIC_NORM3 0,65	IMPLIC_NORM3 0,43		
		IMPLIC_NORM4 0,69	IMPLIC_NORM4 0,48		
		IMPLIC_NORM5 0,64	IMPLIC_NORM5 0,41		
IMPLIC_NORM6 0,66	IMPLIC_NORM6 0,43				
Echelle Finale composée de 14 items	$\alpha = 0,92$ $\rho = 0,93$ VP1 = 6,92 VP2 = 1,68	IMPLIC_AF1 0,77	IMPLIC_AF1 0,59	49%	Loadings > cross loadings  Corrélations carrées < AVE
		IMPLIC_AF2 0,77	IMPLIC_AF2 0,59		
		IMPLIC_AF5 0,82	IMPLIC_AF5 0,67		
		IMPLIC_CAL1 0,78	IMPLIC_CAL1 0,61		
		IMPLIC_CAL2 0,77	IMPLIC_CAL2 0,59		
		IMPLIC_CAL3 0,62	IMPLIC_CAL3 0,38		
		IMPLIC_CAL4 0,65	IMPLIC_CAL4 0,42		
		IMPLIC_CAL5 0,63	IMPLIC_CAL5 0,40		
		IMPLIC_CAL6 0,64	IMPLIC_CAL6 0,41		
		IMPLIC_NORM2 0,64	IMPLIC_NORM2 0,41		
		IMPLIC_NORM3 0,66	IMPLIC_NORM3 0,43		
		IMPLIC_NORM4 0,69	IMPLIC_NORM4 0,47		
		IMPLIC_NORM5 0,64	IMPLIC_NORM5 0,41		
		IMPLIC_NORM6 0,66	IMPLIC_NORM6 0,44		

**Tableau 59 : Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Sentiment d'appartenance régionale »**

Légende :  $\alpha$  = alpha de Cronbach ;  $\rho$  = Rhô de Dillon-Goldstein ; VP1 = valeur propre n°1 ; VP2 = valeur propre n°2 ; AVE = Average Variance Extracted ou variance moyenne extraite

Comme le montre le tableau 60, la démarche de purification de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle des adhérents a conduit à rejeter quatre items dont les contributions factorielles et les corrélations étaient trop faibles pour qu'ils soient conservés.

Suite au retrait de ces items, la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante de l'échelle sont satisfaisantes. La structure finale de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle des adhérents est donc composée de 14 items.

Variable	Etiquette Item	Formulation item
<b>Implication Organisationnelle</b>	IMPLIC_AF1	Je resterais bien volontiers le reste de ma vie membre de l'association
	IMPLIC_AF2	Je ressens vraiment les problèmes de l'association ANM comme s'ils étaient les miens
	IMPLIC_AF5	Cette association a pour moi beaucoup de signification personnelle
	IMPLIC_CAL1	Il serait très difficile pour moi de quitter cette association en ce moment, même si je le voulais
	IMPLIC_CAL2	Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette association maintenant
	IMPLIC_CAL3	En ce moment, rester dans l'association est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir
	IMPLIC_CAL4	Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette association
	IMPLIC_CAL5	Une des conséquences négatives de mon départ de l'association serait le manque de solutions de rechange possibles
	IMPLIC_CAL6	Si je n'avais pas donné tant de moi-même à cette association, j'aurais pu envisager de m'investir ailleurs
	IMPLIC_NORM2	Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter l'association maintenant
	IMPLIC_NORM3	J'éprouverais de la culpabilité si je quittais l'association maintenant
	IMPLIC_NORM4	L'association mérite ma loyauté
	IMPLIC_NORM5	Je ne quitte pas l'association pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie
	IMPLIC_NORM6	Je dois beaucoup à cette association

**Tableau 60 : Structure finale de l'échelle de mesure « Implication organisationnelle »**

### *Echelle de mesure de l'attachement à la marque de territoire relative aux adhérents*

Comme le montre le tableau 61 ci-dessous, la démarche de purification de l'échelle de mesure de l'attachement à la marque ANM des adhérents a entraîné la conservation de l'ensemble des items.

	Fiabilité	Validité convergente			Validité discriminante
		Poids factoriel	Communautés intra	AVE	
Echelle Initiale composée de 10 items	$\alpha = 0,93$ $\rho = 0,95$ VP1 = 3.90 VP2 = 0,33	PERCEP_ATTAA1 0.90 PERCEP_ATTAA2 0.88 PERCEP_ATTAA3 0.85 PERCEP_ATTAA4 0.89 PERCEP_ATTAA5 0.90	PERCEP_ATTAA1 0.80 PERCEP_ATTAA2 0.77 PERCEP_ATTAA3 0.73 PERCEP_ATTAA4 0.78 PERCEP_ATTAA5 0.81	78 %	Loadings > cross loadings  Corrélations carrées < AVE
Echelle Finale composée de 10 items	$\alpha = 0,93$ $\rho = 0,95$ VP1 = 3.90 VP2 = 0,33	PERCEP_ATTAA1 0.90 PERCEP_ATTAA2 0.88 PERCEP_ATTAA3 0.85 PERCEP_ATTAA4 0.89 PERCEP_ATTAA5 0.90	PERCEP_ATTAA1 0.80 PERCEP_ATTAA2 0.77 PERCEP_ATTAA3 0.73 PERCEP_ATTAA4 0.78 PERCEP_ATTAA5 0.81	78 %	Loadings > cross loadings  Corrélations carrées < AVE

**Tableau 61 : Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Attachement à la marque »**

Légende :  $\alpha$  = alpha de Cronbach ;  $\rho$  = Rhô de Dillon-Goldstein ; VP1 = valeur propre n°1 ; VP2 = valeur propre n°2 ; AVE = Average Variance Extracted ou variance moyenne extraite

La fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante de l'échelle sont satisfaisantes. La structure finale de l'échelle de mesure de l'attachement à la marque des adhérents est donc composée de cinq items.

Variable	Etiquette Item	Formulation item
<b>Sentiment d'appartenance régionale</b>	PERCEP_ATTAA1	J'ai beaucoup d'affection pour cette marque
	PERCEP_ATTAA2	Cette marque me procure beaucoup de joie et de plaisir
	PERCEP_ATTAA3	Je trouve un certain réconfort avec cette marque
	PERCEP_ATTAA4	Je suis très lié(e) à cette marque
	PERCEP_ATTAA5	Je suis très attiré(e) par cette marque

**Tableau 62 : Structure finale de l'échelle de mesure « Attachement à la marque » des adhérents**

### *Echelle de mesure de l'attachement à la marque de territoire relative aux pionniers*

Comme le signale le tableau 63 ci-dessous, la démarche de purification de l'échelle de mesure de l'attachement à la marque ANM des pionniers a entraîné la conservation de l'ensemble des items.

	Fiabilité	Validité convergente			Validité discriminante
		Poids factoriel	Communautés intra	AVE	
Echelle Initiale composée de 10 items	$\alpha = 0,94$ $\rho = 0,95$ VP1 = 4,05 VP2 = 0,33	PERCEP_ATTAA1 0.92 PERCEP_ATTAA2 0.91 PERCEP_ATTAA3 0.86 PERCEP_ATTAA4 0.90 PERCEP_ATTAA5 0.90	PERCEP_ATTAA1 0.85 PERCEP_ATTAA2 0.83 PERCEP_ATTAA3 0.74 PERCEP_ATTAA4 0.81 PERCEP_ATTAA5 0.81	81 %	Loadings > cross loadings  Corrélations carrées < AVE
Echelle Finale composée de 10 items	$\alpha = 0,94$ $\rho = 0,95$ VP1 = 4,05 VP2 = 0,33	PERCEP_ATTAA1 0.92 PERCEP_ATTAA2 0.91 PERCEP_ATTAA3 0.86 PERCEP_ATTAA4 0.90 PERCEP_ATTAA5 0.90	PERCEP_ATTAA1 0.85 PERCEP_ATTAA2 0.83 PERCEP_ATTAA3 0.74 PERCEP_ATTAA4 0.81 PERCEP_ATTAA5 0.81	81 %	Loadings > cross loadings  Corrélations carrées < AVE

**Tableau 63 : Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Attachement à la marque »**

Légende :  $\alpha$  = alpha de Cronbach ;  $\rho$  = Rhô de Dillon-Goldstein ; VP1 = valeur propre n°1 ; VP2 = valeur propre n°2 ; AVE = Average Variance Extracted ou variance moyenne extraite

La fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante de l'échelle sont satisfaisantes. La structure finale de l'échelle de mesure de l'attachement à la marque des pionniers est donc composée de cinq items.



Variable	Etiquette Item	Formulation item
<b>Sentiment d'appartenance régionale</b>	PERCEP_ATTAA1	J'ai beaucoup d'affection pour cette marque
	PERCEP_ATTAA2	Cette marque me procure beaucoup de joie et de plaisir
	PERCEP_ATTAA3	Je trouve un certain réconfort avec cette marque
	PERCEP_ATTAA4	Je suis très lié(e) à cette marque
	PERCEP_ATTAA5	Je suis très attiré(e) par cette marque

**Tableau 64 : Structure finale de l'échelle de mesure « Attachement à la marque » des pionniers**

### 3.2.2. Validation des variables formatives

Les modèles conceptuels que nous estimons comportent deux variables latentes de nature formative : la satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM et la participation à la démarche de marketing territorial d'ANM. La littérature ne proposant pas un protocole méthodologique validé pour s'assurer de la qualité psychométrique des index de mesure, nous avons procédé à la validation des index de mesure par une démarche de validation pas-à-pas dans le but d'analyser les conséquences de l'élimination d'un item sur le modèle global : en pratique (Crié, 2005 ; Picot-Coupey, 2009 ; Fernandes, 2012), la démarche vise à identifier les items - un par un pour chaque variable - posant problème du fait d'une inversion de signe entre la corrélation et le poids qui indique que l'information est portée par un ou d'autres items.

Cette démarche de validation a requis 11 étapes pour le modèle des adhérents et 8 étapes pour le modèle des pionniers. Corrélativement, une analyse de la colinéarité des indicateurs au moyen des corrélations deux à deux des indicateurs et une analyse en composantes principales ont été réalisées afin de s'assurer de la pertinence des prises de décisions touchant le retrait d'un item.

#### *Index de mesure de la satisfaction des adhérents :*

La validation pas à pas de l'index a engendré l'élimination deux items et a nécessité trois étapes, ce que synthétise le tableau 65.

Etape 1	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
AVIS1	0,92	0,47	Inversion de signe entre la corrélation et le poids : information portée par d'autres items. Très faible poids.	Information portée par l'item 3. Item purifié.
AVIS2	0,94	0,49		
AVIS3	0,67	0,07		
AVIS4	0,57	0,03		
AVIS5	0,72	-0,04		
AVIS6	0,61	0,16		
AVIS7	0,67	-0,03		
Etape 2	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision

AVIS1	0,92	0,46	Inversion de signe entre la corrélation et le poids : information portée par d'autres items. Très faible poids.	Information portée par l'item 1. Item purifié.
AVIS2	0,94	0,48		
AVIS3	0,67	0,07		
AVIS4	0,57	0,02		
AVIS5	0,72	-0,04		
AVIS6	0,61	0,15		

Etape 3	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
AVIS1	0,92	0,44		Structure satisfaisante.
AVIS2	0,94	0,48		
AVIS3	0,67	0,06		
AVIS4	0,57	0,02		
AVIS6	0,61	0,15		

**Tableau 65 : Épuration pas à pas de la variable formative « Satisfaction des adhérents vis-à-vis de la démarche d'ANM »**

L'analyse du poids des variables permet d'identifier que deux variables contribuent plus que les autres à la construction de l'index de mesure de la satisfaction des adhérents vis-à-vis de la démarche d'ANM : 1) la satisfaction à l'endroit du plan stratégique d'ANM et 2) la satisfaction touchant la mission d'ANM.

Afin d'identifier de fortes multicollinéarités, les calculs de l'indice de tolérance et du facteur d'inflation de la variance (VIF<sup>88</sup>) ont été effectués. Les résultats indiqués dans le tableau suivant valident le fait que l'index ne possède aucun problème de multicollinéarité (seuil Tolérance > 0,2 et seuil VIF < 10) :

Statistique	AVIS1	AVIS2	AVIS3	AVIS4	AVIS6
<b>R<sup>2</sup></b>	0,6325	0,6630	0,4995	0,4379	0,3006
<b>Tolérance</b>	0,3675	0,3370	0,5005	0,5621	0,6994
<b>VIF</b>	2,7210	2,9677	1,9981	1,7789	1,4299

**Tableau 66 : Statistiques de multicollinéarité de l'index « Satisfaction des adhérents vis-à-vis de la démarche d'ANM »**

La structure finale de l'index de mesure de la satisfaction des adhérents est donc composée de cinq items :

- « Je suis satisfait(e) du plan stratégique d'ANM » ;
- « Je suis satisfait(e) de la mission inhérente à ANM » ;
- « Je suis satisfait(e) de la qualité et de l'exhaustivité des informations mis à ma connaissance touchant le budget d'ANM et sa constitution » ;
- « Je suis satisfait(e) de mon rôle de partie prenante dans les décisions d'ANM » ;
- « Le caractère apolitique de l'association ANM me satisfait » ;

<sup>88</sup> Variance Inflation Factor.

**Index de mesure de la satisfaction des pionniers :**

Comme l'indique le tableau 67, la démarche d'épuration de l'index a requis huit étapes et conduit au retrait de sept items.

Etape 1	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
AVIS1	0,63	0,01	Inversion de signe entre la corrélation et le poids : information portée par d'autres items.	Information portée par l'item 13. Item purifié.
AVIS2	0,48	0,00		
AVIS4	0,45	0,02		
AVIS5	0,48	-0,01		
AVIS6	0,45	0,13		
AVIS8	0,79	0,37		
AVIS9	0,55	0,11		
AVIS10	0,71	0,36		
AVIS11	0,42	-0,12		
AVIS12	0,55	-0,01		
AVIS13	0,64	0,13		
AVIS14	0,38	-0,13		
AVIS15	0,65	0,24		
AVIS16	0,44	0,07		
AVIS17	0,69	0,23		

Etape 2	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
AVIS1	0,64	0,02	Inversion de signe entre la corrélation et le poids : information portée par d'autres items.	Information portée par d'autres items. Item purifié.
AVIS2	0,49	-0,02		
AVIS4	0,45	0,01		
AVIS5	0,49	-0,03		
AVIS6	0,45	0,13		
AVIS8	0,79	0,34		
AVIS9	0,56	0,12		
AVIS10	0,71	0,36		
AVIS11	0,42	-0,14		
AVIS12	0,55	-0,04		
AVIS13	0,64	0,13		
AVIS15	0,65	0,21		
AVIS16	0,45	0,09		
AVIS17	0,69	0,26		

Etape 3	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
AVIS1	0,64	-0,01	Inversion de signe entre la corrélation et le poids : information portée par d'autres items. Très faible poids.	Information portée par d'autres items (8, 13 et 15). Item purifié.
AVIS2	0,49	-0,02		
AVIS4	0,45	-0,01		
AVIS5	0,49	-0,06		
AVIS6	0,46	0,12		
AVIS8	0,80	0,34		
AVIS9	0,56	0,13		
AVIS10	0,71	0,36		

AVIS12	0,55	-0,06
AVIS13	0,64	0,13
AVIS15	0,65	0,22
AVIS16	0,45	0,06
AVIS17	0,69	0,25

Etape 4	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
AVIS1	0,64	-0,01	Inversion de signe entre la corrélation et le poids : information portée par d'autres items. Très faible poids.	Item purifié.
AVIS2	0,49	-0,01		
AVIS5	0,49	-0,06		
AVIS6	0,46	0,12		
AVIS8	0,80	0,34		
AVIS9	0,56	0,13		
AVIS10	0,71	0,36		
AVIS12	0,55	-0,06		
AVIS13	0,64	0,13		
AVIS15	0,65	0,21		
AVIS16	0,45	0,06		
AVIS17	0,69	0,25		

Etape 5	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
AVIS1	0,64	-0,01	Inversion de signe entre la corrélation et le poids : information portée par d'autres items. Très faible poids.	Information portée par d'autres items (item 17). Item purifié.
AVIS5	0,49	-0,07		
AVIS6	0,46	0,12		
AVIS8	0,80	0,34		
AVIS9	0,56	0,13		
AVIS10	0,71	0,36		
AVIS12	0,55	-0,06		
AVIS13	0,64	0,12		
AVIS15	0,66	0,21		
AVIS16	0,45	0,06		
AVIS17	0,69	0,25		

Etape 6	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
AVIS1	0,64	-0,03	Inversion de signe entre la corrélation et le poids : information portée par d'autres items. Très faible poids.	Information portée par d'autres items (item 8). Item purifié.
AVIS6	0,46	0,11		
AVIS8	0,80	0,31		
AVIS9	0,56	0,13		
AVIS10	0,71	0,36		
AVIS12	0,56	-0,06		
AVIS13	0,64	0,12		
AVIS15	0,66	0,21		
AVIS16	0,45	0,06		
AVIS17	0,69	0,26		

Etape 7	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
AVIS1	0,64	-0,04	Très faible poids et inversion de signe.	Item purifié.
AVIS6	0,46	0,10		
AVIS8	0,80	0,32		
AVIS9	0,56	0,11		

AVIS10	0,72	0,36
AVIS13	0,64	0,11
AVIS15	0,66	0,21
AVIS16	0,45	0,05
AVIS17	0,70	0,25

Etape 8	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
AVIS6	0,46	0,09		Structure satisfaisante.
AVIS8	0,80	0,30		
AVIS9	0,56	0,11		
AVIS10	0,72	0,36		
AVIS13	0,64	0,11		
AVIS15	0,66	0,20		
AVIS16	0,45	0,05		
AVIS17	0,70	0,24		

**Tableau 67 : Épuration pas à pas de la variable formative « Satisfaction des pionniers vis-à-vis de la démarche d'ANM »**

L'analyse des poids permet d'identifier que trois variables contribuent plus que les autres à la construction de l'index de mesure de la satisfaction des pionniers vis-à-vis de la démarche d'ANM : la satisfaction à l'égard de la communauté des pionniers ; la satisfaction à l'endroit du nom de la marque ; la satisfaction touchant la mise en œuvre d'une marque territoire ayant pour objectif de développer l'attractivité de l'Auvergne.

Afin d'identifier de fortes multicollinéarités, les calculs de l'indice de tolérance et du facteur d'inflation de la variance (VIF) ont été effectués. Les résultats indiqués dans le tableau suivant valident le fait que l'index ne possède aucun problème de multicollinéarité (seuil Tolérance > 0,2 et seuil FIV < 10) :

Statistique	AVIS6	AVIS8	AVIS9	AVIS10	AVIS13	AVIS15	AVIS16	AVIS17
R <sup>2</sup>	0,1644	0,4958	0,2850	0,2571	0,4436	0,3410	0,2294	0,4645
Tolérance	0,8356	0,5042	0,7150	0,7429	0,5564	0,6590	0,7706	0,5355
VIF	1,1967	1,9835	1,3986	1,3461	1,7972	1,5174	1,2977	1,8675

**Tableau 68 : Statistiques de multicollinéarité de l'index « Satisfaction des pionniers vis-à-vis de la démarche d'ANM »**

La structure finale de l'index de mesure de la satisfaction des pionniers est donc composée de huit items :

- « Le caractère apolitique de l'association ANM me satisfait » ;
- « Je suis satisfait(e) de la communauté des Pionniers du Nouveau Monde » ;
- « Je suis satisfait(e) du choix du terme "Pionniers" utilisé pour définir les ambassadeurs de la marque ANM » ;
- « Choisir le terme "Nouveau Monde" fut un bon choix » ;

- « La mobilisation des Auvergnats autour de la marque de territoire ANM me satisfait » ;
- « Le réseau des ambassadeurs de la marque ANM me satisfait parce qu'il est représentatif de l'ensemble du territoire auvergnat » ;
- « Je suis satisfait(e) d'avoir fait le choix de participer au projet ANM, car cela renforce mon réseau personnel et/ou d'affaires » ;
- « Je suis satisfait(e) de la mise en œuvre d'une marque de territoire visant à améliorer l'attractivité économique de mon territoire »

### **Index de mesure de la participation des adhérents :**

L'épuration pas à pas de l'index de mesure de la participation des adhérents a nécessité onze étapes et engendré le retrait de dix items, ce que permet de souligner le tableau 69 :

<b>Etape 1</b>	<b>Corrélations</b>	<b>Poids</b>	<b>Identification du problème</b>	<b>Décision</b>
PARTICIPATION1	0,29	-0,03	Inversion de signe entre la corrélation et le poids : information portée par d'autres items.	Information portée par l'item 2. Item purifié.
PARTICIPATION2	0,79	0,45		
PARTICIPATION3	0,46	0,18		
PARTICIPATION4	0,19	-0,02		
PARTICIPATION5	0,15	-0,07		
PARTICIPATION6	0,30	0,01		
PARTICIPATION7	0,18	-0,15		
PARTICIPATION8	0,30	-0,08		
PARTICIPATION9	0,32	-0,01		
PARTICIPATION10	0,11	0,02		
PARTICIPATION11	0,75	0,51		
<b>PARTICIPATION12</b>	<b>0,13</b>	<b>-0,18</b>		
PARTICIPATION13	0,55	0,22		
PARTICIPATION14	0,70	0,30		
PARTICIPATION15	0,40	-0,16		
<b>Etape 2</b>	<b>Corrélations</b>	<b>Poids</b>	<b>Identification du problème</b>	<b>Décision</b>
PARTICIPATION1	0,29	-0,04	Inversion de signe entre la corrélation et le poids : information portée par d'autres items. Faibles corrélation et poids.	Item purifié.
PARTICIPATION2	0,80	0,43		
PARTICIPATION3	0,47	0,13		
PARTICIPATION4	0,19	-0,02		
<b>PARTICIPATION5</b>	<b>0,16</b>	<b>-0,06</b>		
PARTICIPATION6	0,30	0,00		
PARTICIPATION7	0,19	-0,15		
PARTICIPATION8	0,30	-0,11		
PARTICIPATION9	0,32	-0,03		
PARTICIPATION10	0,12	0,00		
PARTICIPATION11	0,76	0,53		
PARTICIPATION13	0,56	0,22		
PARTICIPATION14	0,71	0,32		
PARTICIPATION15	0,40	-0,16		
<b>Etape 3</b>	<b>Corrélations</b>	<b>Poids</b>		
PARTICIPATION1	0,29	-0,04	Inversion de signe entre la	Faible connaissance et

PARTICIPATION2	0,80	0,43	corrélation et le poids. Faible poids.	participation des adhérents aux dispositifs de marketing territorial corroborées par les entretiens et nos observations. Item purifié.
PARTICIPATION3	0,47	0,13		
<b>PARTICIPATION4</b>	<b>0,19</b>	<b>-0,03</b>		
PARTICIPATION6	0,30	0,00		
PARTICIPATION7	0,19	-0,16		
PARTICIPATION8	0,30	-0,13		
PARTICIPATION9	0,32	-0,04		
PARTICIPATION10	0,12	0,02		
PARTICIPATION11	0,76	0,53		
PARTICIPATION13	0,56	0,22		
PARTICIPATION14	0,71	0,32		
PARTICIPATION15	0,40	-0,15		

Etape 4	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
PARTICIPATION1	0,29	-0,05	Inversion de signe entre la corrélation et le poids : information portée par d'autres items.	Faible connaissance et participation des adhérents aux dispositifs de marketing territorial corroborées par les entretiens et nos observations. Item purifié.
PARTICIPATION2	0,80	0,43		
PARTICIPATION3	0,47	0,13		
PARTICIPATION6	0,30	-0,01		
<b>PARTICIPATION7</b>	<b>0,19</b>	<b>-0,18</b>		
PARTICIPATION8	0,30	-0,13		
PARTICIPATION9	0,32	-0,04		
PARTICIPATION10	0,12	0,01		
PARTICIPATION11	0,76	0,53		
PARTICIPATION13	0,56	0,22		
PARTICIPATION14	0,71	0,32		
PARTICIPATION15	0,40	-0,15		

Etape 5	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
<b>PARTICIPATION1</b>	<b>0,29</b>	<b>-0,02</b>	Inversion de signe entre la corrélation et le poids. Faible poids.	Item purifié.
PARTICIPATION2	0,81	0,43		
PARTICIPATION3	0,47	0,08		
PARTICIPATION6	0,30	-0,11		
PARTICIPATION8	0,30	-0,13		
PARTICIPATION9	0,32	-0,05		
PARTICIPATION10	0,12	0,01		
PARTICIPATION11	0,76	0,53		
PARTICIPATION13	0,57	0,21		
PARTICIPATION14	0,72	0,36		
PARTICIPATION15	0,40	-0,18		

Etape 6	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
PARTICIPATION2	0,81	0,43	Faibles corrélation et poids.	Item purifié.
PARTICIPATION3	0,47	0,08		
PARTICIPATION6	0,30	-0,12		
PARTICIPATION8	0,30	-0,14		
PARTICIPATION9	0,32	-0,05		
<b>PARTICIPATION10</b>	<b>0,12</b>	<b>0,01</b>		
PARTICIPATION11	0,76	0,53		
PARTICIPATION13	0,57	0,21		

PARTICIPATION14	0,72	0,36		
PARTICIPATION15	0,40	-0,19		
Etape 7	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
PARTICIPATION2	0,81	0,43	Inversion de signe entre la corrélation et le poids révélatrice d'une information portée par d'autres items.	Item purifié.
PARTICIPATION3	0,47	0,08		
PARTICIPATION6	0,30	-0,11		
PARTICIPATION8	0,30	-0,14		
PARTICIPATION9	0,32	-0,04		
PARTICIPATION11	0,76	0,53		
PARTICIPATION13	0,57	0,21		
PARTICIPATION14	0,72	0,36		
PARTICIPATION15	0,40	-0,19		
Etape 8	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
PARTICIPATION2	0,81	0,43	Inversion de signe entre la corrélation et le poids : information portée par d'autres items.	Retrait de l'item.
PARTICIPATION3	0,48	0,08		
PARTICIPATION6	0,30	-0,20		
PARTICIPATION9	0,32	-0,04		
PARTICIPATION11	0,77	0,52		
PARTICIPATION13	0,57	0,20		
PARTICIPATION14	0,72	0,35		
PARTICIPATION15	0,41	-0,18		
Etape 9	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
PARTICIPATION2	0,82	0,44	Faible poids.	Retrait de l'item.
PARTICIPATION3	0,48	0,00		
PARTICIPATION9	0,33	-0,08		
PARTICIPATION11	0,78	0,52		
PARTICIPATION13	0,57	0,17		
PARTICIPATION14	0,73	0,32		
PARTICIPATION15	0,41	-0,17		
Etape 10	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
PARTICIPATION2	0,82	0,44	Inversion de signe entre la corrélation et le poids, révélateur d'une information portée par d'autres items.	Retrait de l'item.
PARTICIPATION3	0,48	-0,02		
PARTICIPATION11	0,78	0,51		
PARTICIPATION13	0,58	0,15		
PARTICIPATION14	0,73	0,32		
PARTICIPATION15	0,41	-0,17		
Etape 11	Corrélations	Poids	Problème	Décision
PARTICIPATION2	0,83	0,42	Très faible poids.	Retrait de l'item correspondrait à enlever une facette du concept.
PARTICIPATION3	0,49	-0,05		
PARTICIPATION11	0,79	0,50		Item non purifié.
PARTICIPATION13	0,58	0,10		
PARTICIPATION14	0,74	0,30		

Tableau 69 : Épuration pas à pas de la variable formative « Participation des adhérents à la démarche de marketing territorial d'ANM »



L'analyse des poids laisse apparaître que deux variables contribuent plus que les autres à la construction de l'index de mesure de la participation des adhérents à la démarche de marketing d'ANM : l'utilisation des supports de communication d'ANM par les adhérents ainsi que leur utilisation de la charte graphique et du logo d'ANM. La participation à la communication d'ANM est le type de modalité participative auquel les adhérents contribuent le plus significativement.

Afin d'éviter de fortes multicollinéarités, les calculs de l'indice de tolérance et du facteur d'inflation de la variance (VIF) ont été effectués. Les résultats indiqués dans le tableau suivant valident le fait que l'index ne possède aucun problème de multicollinéarité (seuil Tolérance > 0,2 et seuil FIV < 10) :

Statistique	PARTICIPATION2	PARTICIPATION3	PARTICIPATION11	PARTICIPATION13	PARTICIPATION14
R <sup>2</sup>	0,5089	0,3043	0,2389	0,2980	0,4543
Tolérance	0,4911	0,6957	0,7611	0,7020	0,5457
VIF	2,0362	1,4374	1,3140	1,4246	1,8324

**Tableau 70 : Statistiques de multicollinéarité de l'index « Participation des adhérents à la démarche de marketing territorial d'ANM »**

La structure finale de l'index de mesure de la participation des adhérents est donc composée des cinq items suivants :

- « Je participe à la notoriété de la marque ANM en utilisant les supports de communication mis à ma disposition comme le magazine ANM » ;
- « Je participe aux réseaux des ambassadeurs de la marque ANM sur les réseaux sociaux numériques (*Facebook, Twitter, etc.*) » ;
- « Je participe à la reconnaissance et à la notoriété de l'Auvergne en utilisant la charte graphique et le logo ANM » ;
- « Je participe à l'Assemblée Générale annuelle de l'association ANM » ;
- « Je consulte et réagis aux informations mises en ligne sur le site internet ANM ».

**Index de mesure de la participation des pionniers :**

L'épuration pas à pas de l'index de mesure de la participation des pionniers a nécessité cinq étapes et engendré le retrait de quatre items, ce que le tableau 71 indique :

Etape 1	Corrélations	Poids	Identification du problème	Décision
PARTICIPATION2	0,66	-0,03	Inversion de signe entre la corrélation et le poids : information portée par d'autres	Information portée par l'item 4. Item purifié
PARTICIPATION3	0,72	0,28		
PARTICIPATION4	0,50	0,13		

<b>PARTICIPATION5</b>	<b>0,28</b>	<b>-0,11</b>	items.	
PARTICIPATION6	0,45	-0,20		
PARTICIPATION7	0,49	0,18		
PARTICIPATION8	0,62	0,22		
PARTICIPATION11	0,76	0,33		
PARTICIPATION13	0,52	0,03		
PARTICIPATION14	0,81	0,49		
<b>Etape 2</b>	<b>Corrélations</b>	<b>Poids</b>	<b>Identification du problème</b>	<b>Décision</b>
PARTICIPATION2	0,66	-0,04	Inversion de signe entre la corrélation et le poids, révélateur d'une information portée par d'autres items.	Information portée par d'autres items. Item purifié.
PARTICIPATION3	0,72	0,27		
PARTICIPATION4	0,50	0,12		
<b>PARTICIPATION6</b>	<b>0,46</b>	<b>-0,21</b>		
PARTICIPATION7	0,49	0,13		
PARTICIPATION8	0,62	0,22		
PARTICIPATION11	0,76	0,32		
PARTICIPATION13	0,52	0,04		
PARTICIPATION14	0,82	0,49		
<b>Etape 3</b>	<b>Corrélations</b>	<b>Poids</b>	<b>Identification du problème</b>	<b>Décision</b>
<b>PARTICIPATION2</b>	<b>0,67</b>	<b>-0,07</b>	Inversion de signe entre la corrélation et le poids ; très faible poids.	Information portée par l'item 11. Item purifié.
PARTICIPATION3	0,73	0,29		
PARTICIPATION4	0,51	0,07		
PARTICIPATION7	0,50	0,06		
PARTICIPATION8	0,62	0,19		
PARTICIPATION11	0,77	0,32		
PARTICIPATION13	0,52	0,00		
PARTICIPATION14	0,82	0,50		
<b>Etape 4</b>	<b>Corrélations</b>	<b>Poids</b>	<b>Identification du problème</b>	<b>Décision</b>
PARTICIPATION3	0,73	0,27	Inversion de signe entre la corrélation et le poids associée à un très faible poids.	Item retiré.
PARTICIPATION4	0,51	0,07		
PARTICIPATION7	0,50	0,06		
PARTICIPATION8	0,63	0,18		
PARTICIPATION11	0,77	0,31		
<b>PARTICIPATION13</b>	<b>0,52</b>	<b>-0,01</b>		
PARTICIPATION14	0,82	0,47		
<b>Etape 5</b>	<b>Corrélations</b>	<b>Poids</b>	<b>Identification du problème</b>	<b>Décision</b>
PARTICIPATION3	0,73	0,27		
PARTICIPATION4	0,51	0,07		
PARTICIPATION7	0,50	0,06		
PARTICIPATION8	0,63	0,18		
PARTICIPATION11	0,77	0,31		
PARTICIPATION14	0,82	0,47		

**Tableau 71 : Épuration pas à pas de la variable formative « Participation des pionniers à la démarche de marketing territorial d'ANM »**

L'analyse des poids indique que deux variables contribuent plus que les autres à la construction de l'index de mesure de la participation des pionniers à la démarche de marketing territorial d'ANM : la participation à la reconnaissance et à la notoriété de la marque ANM par l'utilisation du logo ANM et de la charte graphique ANM ; la participation et l'interactivité aux informations mises en ligne sur le site institutionnel de la marque ANM.

Afin d'éviter de fortes multicollinéarités, les calculs de l'indice de tolérance et du facteur d'inflation de la variance (VIF) ont été effectués. Les résultats indiqués dans le tableau suivant valident le fait que l'index ne possède aucun problème de multicollinéarité (seuil Tolérance > 0,2 et seuil FIV < 10) :

Statistique	PARTICIPATION3	PARTICIPATION4	PARTICIPATION7	PARTICIPATION8	PARTICIPATION11	PARTICIPATION14
R <sup>2</sup>	0,3297	0,4091	0,3554	0,3367	0,3857	0,3079
Tolérance	0,6703	0,5909	0,6446	0,6633	0,6143	0,6921
VIF	1,4919	1,6924	1,5514	1,5077	1,6279	1,4448

**Tableau 72 : Statistiques de multicollinéarité de l'index « Participation des pionniers à la démarche de marketing territorial d'ANM »**

La structure finale de l'index de mesure de la participation des pionniers est donc composée des six items suivants :

- « Je participe aux réseaux des ambassadeurs de la marque ANM sur les réseaux sociaux numériques (*Facebook, Twitter, etc.*) » ;
- « Je participe aux actions de soutien au développement économique de l'Auvergne organisées par ANM comme les "#UP'HERO" » ;
- « Je participe au comité des Pionniers » ;
- « Je participe aux actions d'aide aux projets auvergnats organisés par ANM comme l'appel à projets #UP (crowdfunding - financement participatif) » ;
- « Je participe à la reconnaissance et à la notoriété de l'Auvergne en utilisant la charte graphique et le logo ANM ».
- « Je consulte et réagis aux informations mises en ligne sur le site internet ANM ».

### 3.3. Test des deux modèles structurels des déterminants de la participation des parties prenantes

L'objectif de la sous-partie 3.3 est d'exposer les résultats des tests statistiques, au moyen de l'approche PLS, des deux modèles structurels des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM.

Pour ce faire, la première partie expose les construits constitutifs des deux modèles testés en précisant le paramétrage utilisé dans le logiciel XLSTAT. Puis, dans une seconde partie, les résultats des tests visant à vérifier l'existence de liens significatifs entre les variables exogènes (indépendantes) et les variables endogènes (dépendantes) constitutives de nos deux modèles.

### 3.3.1. Modèles estimés et paramètres d'estimation du logiciel XLSTAT

Cinq variables latentes constituent les modèles des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM :

- 3 variables réflexives :
  - Le sentiment d'appartenance régionale
  - L'implication organisationnelle (uniquement pour le modèle des adhérents) au sein d'ANM
  - L'attachement à la marque ANM
- 2 variables formatives :
  - La satisfaction à l'égard de l'association ANM
  - La participation à la démarche de marketing territorial d'ANM

Les modèles ont été estimés au moyen du logiciel XLSTAT avec les paramètres d'estimation présentés dans le tableau 73. Le choix des paramètres d'estimation a été fait en se fondant sur les analyses, les recommandations et les préconisations de la littérature portant sur l'approche PLS<sup>89</sup>.

<b>Estimation des Modèles de mesure</b>	Variable réflexive : Mode A Variable formative : Mode B Traitement des variables manifestes : VM d'origine Poids initiaux : valeurs du 1 <sup>er</sup> vecteur propre
<b>Estimation des Modèles structurels</b>	Estimation des variables latentes : Schéma structurel (path weighting scheme)
<b>Validation des Modèles</b>	Rééchantillonnages : Bootstrap : ✓ 200 retirages ✓ Intervalle de confiance de 95%

**Tableau 73 : Paramètres d'estimation des modèles sous XLSTAT**

<sup>89</sup> Tenenhaus, 1998 ; Tenenhaus, Amato et Esposito Vinzi, 2004 ; Tenenhaus et al., 2005 ; Esposito Vinzi et al., 2010 ; Lohmöller, 2013.

### 3.3.2. Validation des modèles structurels des déterminants de la participation des parties prenantes

Les modèles structurels des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM sont évalués en estimant le pourcentage de variance expliquée (le  $R^2$ ) pour chacune des variables latentes expliquées et la valeur des coefficients des chemins<sup>90</sup> (path coefficients) entre les variables expliquées et les variables explicatives, ainsi que le test de significativité (valeur de  $t$ <sup>91</sup>). Dans le but de s'assurer de la stabilité des estimations, les statistiques  $t$  issues de la procédure de rééchantillonnage par Bootstrap sont examinées pour chacune des relations. L'ensemble des résultats des tests des deux modèles est présenté dans le tableau 74, puis sont spécifiquement détaillés les résultats pour chacune des hypothèses de recherche inhérentes à chaque modèle.

Hypothèses	R <sup>2</sup> (Contribution au R <sup>2</sup> (%))	Coefficient du chemin	Significativité (Valeur de $t$ )	Pr > $ t $	Valeur du f2 de Cohen	Conclusion sur l'hypothèse
<b>Modèle adhérents</b>						
<b>Influence positive sur l'attachement à la marque de territoire :</b>	<b>0,687</b>					
▪ Du sentiment d'appartenance régionale (H1a)	(32,53%)	0,328	<b>5,33</b>	0,000	0,222	<b>Validée</b>
▪ De l'implication organisationnelle (H2a)	(37,64%)	0,361	<b>5,53</b>	0,000	0,239	<b>Validée</b>
▪ De la satisfaction (H3a)	(29,83%)	0,299	<b>4,64</b>	0,000	0,168	<b>Validée</b>
<b>Influence positive sur la participation :</b>	<b>0,234</b>					
▪ De l'attachement à la marque de territoire (H4a)	(100%)	0,484	<b>6,31</b>	0,000	0,306	<b>Validée</b>
<b>Modèle pionniers</b>						
<b>Influence positive sur l'attachement à la marque de territoire :</b>	<b>0,597</b>					
▪ Du sentiment	(15,67%)	0,186	<b>3,26</b>	0,001	0,066	<b>Validée</b>

<sup>90</sup> L'interprétation des coefficients des chemins du modèle structurel est effectuée en examinant le signe du poids de chacune des variables manifestes. Ainsi, si le poids le plus important ou la majorité des poids des variables manifestes ont un signe négatif, alors les chemins liés à la variable latente doivent prendre le signe opposé. Après vérification, aucune variable latente du modèle ne correspond à ces conditions.

<sup>91</sup> Les valeurs du test  $t$  de Student supérieures à  $|1,960|$  démontrent des paramètres significatifs au seuil de 5%.

d'appartenance régionale (H1b)						
▪ De la satisfaction (H2b)	(84,33%)	0,667	<b>11,68</b>	0,000	0.853	<b>Validée</b>
<b>Influence positive sur la participation :</b>	<b>0,258</b>					
▪ De l'attachement à la marque de territoire (H3b)	(100%)	0,507	<b>7,473</b>	0,000	0.347	<b>Validée</b>

**Tableau 74 : Résultats de l'estimation des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM**

Compte tenu des résultats indiqués ci-avant, le pourcentage de variance expliquée pour chacune des variables des deux modèles est satisfaisant - 68,7% et 23,4% pour le modèle des adhérents ; 59,7% et 25,8% pour le modèle des pionniers. Par ailleurs, **les sept hypothèses testées sont validées.**

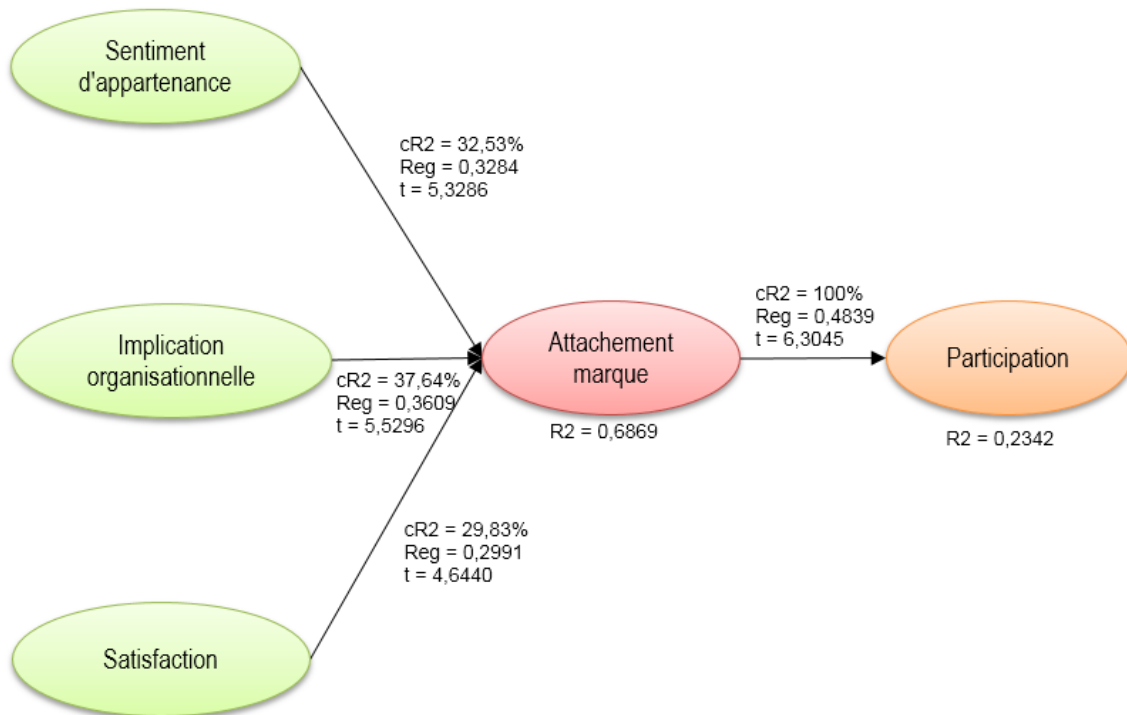
Nous exposons à présent les résultats pour chacun des modèles<sup>92</sup>.

***Les hypothèses du modèle des déterminants de la participation des adhérents à la démarche de marketing territorial d'ANM sont validées***

Les résultats du test du modèle des déterminants de la participation des adhérents à la démarche de marketing territorial d'ANM sont représentés par la figure 55 :

- ✓ **H1a est validée : le sentiment d'appartenance régionale des adhérents influence positivement l'attachement à la marque de territoire ANM (test t de Student de |5,33|).**
- ✓ **H2a est validée : l'implication organisationnelle des adhérents au sein de l'association ANM influence positivement l'attachement à la marque de territoire ANM (test t de Student de |5,53|).**
- ✓ **H3a est validée : la satisfaction des adhérents influence positivement l'attachement à la marque de territoire ANM (test t de Student de |4,64|).**
- ✓ **H4a est validée : l'attachement des adhérents à la marque de territoire ANM influence positivement leur participation à la démarche de marketing territorial d'ANM (test t de Student |6,31|).**

<sup>92</sup> Nous validons les hypothèses à un niveau de signification de 5%.



**Figure 55 : Modèle validé des déterminants de la participation des adhérents à la démarche de marketing territorial d'ANM**

Contrairement à la méthode par analyse de la structure de covariance (LISREL), l'approche PLS n'optimise aucun critère global, ce qui ne permet pas d'obtenir un indice permettant de valider dans sa globalité un modèle. Dans ces conditions, Tenenhaus et al. (2004) proposent un indicateur de la qualité globale d'ajustement d'un modèle : le Goodness of Fit (GoF). Le GoF représente la moyenne géométrique de la communalité moyenne et du R<sup>2</sup> moyen et permet donc d'estimer en même temps la qualité des modèles de mesure et de structure.

Le tableau 75 ci-dessous expose les différentes variantes de l'indice de qualité d'ajustement (GoF) du modèle des déterminants de la participation des adhérents :

- Absolu : la valeur du GoF.
- Relatif : GoF calculé en divisant le GoF absolu par sa valeur maximale sur l'ensemble des données étudié.
- Modèle externe : GoF fondé sur la performance du modèle de mesure (lié aux communalités).
- Modèle interne : GoF fondé sur la performance du modèle structurel (liés aux R<sup>2</sup> des variables latentes endogènes).

Au regard des résultats pour les différents indices GoF, la qualité d'ajustement de notre modèle peut être jugée satisfaisante avec un GoF Absolu > 0,5. Par ailleurs, la stabilité de la qua-

lité d'ajustement du modèle est validée par le fait qu'il y ait très peu de différence entre les différents indices GoF et les indices GoF après Bootstrap.

	GoF	GoF (Bootstrap)	Erreur standard
<b>Absolu</b>	0,511	0,516	0,0504
<b>Relatif</b>	0,938	0,863	0,0641
<b>Modèle externe</b>	0,977	0,962	0,0348
<b>Modèle interne</b>	0,959	0,896	0,0463

Tableau 75 : Qualité de l'ajustement du modèle des déterminants de la participation des adhérents à la démarche de marketing territorial d'ANM

*Les hypothèses du modèle des déterminants de la participation des pionniers à la démarche de marketing territorial d'ANM sont validées*

Les résultats du test du modèle des déterminants de la participation des pionniers à la démarche de marketing territorial d'ANM sont représentés par la figure 56 :

- ✓ **H1b est validée** : *le sentiment d'appartenance régionale des pionniers influence positivement l'attachement à la marque de territoire ANM (test t de Student de |3,26|).*
- ✓ **H2b est validée** : *la satisfaction des pionniers influence positivement l'attachement à la marque de territoire ANM (test t de Student de |11,68|).*
- ✓ **H3b est validée** : *l'attachement des pionniers à la marque de territoire ANM influence positivement leur participation à la démarche de marketing territorial d'ANM (test t de Student |7,47|).*

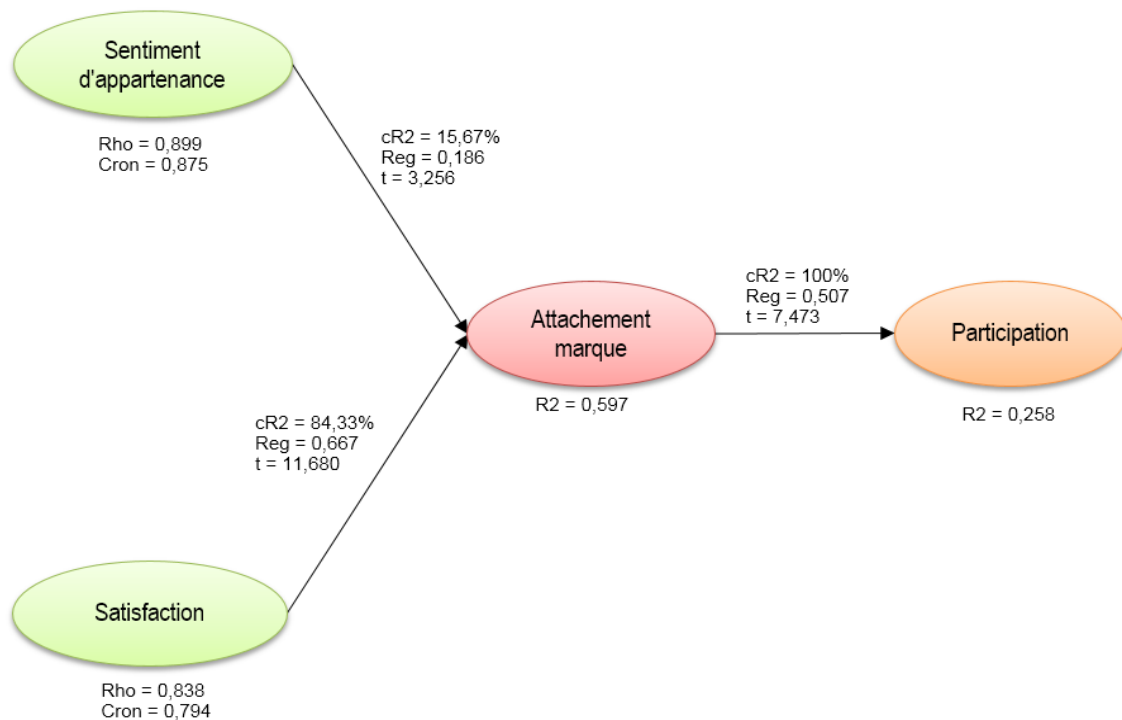


Figure 56 : Modèle validé des déterminants de la participation des pionniers à la démarche de marketing territorial d'ANM



Malgré un indice GoF absolu de 0.465, la qualité d'ajustement de notre modèle peut être jugée satisfaisante avec un indice Gof relatif de 0.943. En outre, la stabilité de la qualité d'ajustement du modèle est validée par le fait qu'il y ait très peu de différence entre les différents indices GoF et les indices GoF après Bootstrap.

	<b>GoF</b>	<b>GoF (Bootstrap)</b>	<b>Erreur standard</b>
<b>Absolu</b>	0,465	0,473	0,039
<b>Relatif</b>	0,943	0,908	0,042
<b>Modèle externe</b>	0,981	0,969	0,030
<b>Modèle interne</b>	0,961	0,937	0,026

**Tableau 76 : Qualité de l'ajustement du modèle des déterminants de la participation des pionniers à la démarche de marketing territorial d'ANM**

## **Synthèse du chapitre 7**

L'objectif du chapitre 7 était de présenter exhaustivement et rigoureusement l'ensemble des étapes allant de l'étude qualitative (étude 6) au protocole d'opérationnalisation et de validation empirique des deux modèles théoriques des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'une marque de territoire, ANM. L'estimation des deux modèles structurels effectuée sur deux échantillons distincts (132 adhérents et 163 pionniers) au moyen de l'approche PLS a permis d'estimer précisément l'influence positive (tableau XX) des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM. Les résultats des tests des deux modèles d'équations structurelles valident l'ensemble des hypothèses que nous avons formulées s'agissant des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM : le sentiment d'appartenance régionale, l'implication organisationnelle (pour les adhérents) et la satisfaction à l'endroit de la démarche d'ANM influence positivement l'attachement des parties prenantes à la marque ANM ; l'attachement des parties prenantes à la marque ANM influence positivement leur participation à la démarche de marketing territorial d'ANM. Les résultats de la validation des deux modèles ayant été exposés, il convient à présent de présenter - chapitre 8 - la discussion de l'ensemble des résultats constitutifs de notre travail doctoral de recherche, à savoir les apports, les implications managériales, les limites et les perspectives de chacune des études.

## **PARTIE 3**

### **Résultats**

**Chapitre 6.** De l'identification des motivations des parties prenantes à la participation citoyenne

**Chapitre 7.** De l'analyse de contenu thématique à l'étude empirique des déterminants de la participation des parties prenantes

**Chapitre 8. Discussion des résultats : apports, limites, implications managériales et perspectives de recherche**



## **CHAPITRE 8. DISCUSSION DES RESULTATS : APPORTS, LIMITES, IMPLICATIONS MANAGERIALES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

---

### **Introduction au chapitre 8**

Le chapitre 7 a présenté les résultats des études 5 à 7 en exposant le cheminement de la théorisation des déterminants de la participation des parties prenantes allant de l'analyse de contenu thématique au test des deux modèles d'équation structurelles par l'approche PLS. Il s'agit dans le présent chapitre de discuter des résultats de notre travail de recherche. Pour ce faire, la première section consiste à présenter les apports théoriques et méthodologique inhérents aux résultats ; la seconde section s'attache à définir les principales limites ainsi que les perspectives de recherche de notre travail.

### **1. Apports théoriques, contributions méthodologiques et implications managériales**

Les résultats de notre travail ayant été exposés, il s'agit à présent d'en déterminer les apports, les contributions méthodologiques et les implications managériales. Pour ce faire, dans une première partie, nous présenterons les apports théoriques et les contributions méthodologiques des résultats de notre recherche. Puis, dans une deuxième partie, nous préciserons les implications managériales issues des résultats de notre travail de recherche, c'est-à-dire les conséquences pratiques de nos résultats s'agissant du management d'une marque de territoire.

#### **1.1. Apports théoriques de la recherche**

##### **1.1.1 Apports de l'étude 1**

L'étude 1 mobilise une approche descriptive et instrumentale de la théorie des parties prenantes. Le projet de construction et de développement de la marque ANM est appréhendé comme une constellation d'intérêts et de motivations. Ce travail exploratoire débouche donc sur la réalisation d'une cartographie des parties prenantes impliquées dans le projet de construction d'une marque de territoire. L'étape suivante sera d'affiner l'analyse et d'identifier l'influence de chacune d'elle (par le biais d'une série d'entretiens semi-directifs) et donc de porter une attention particulière aux relations qu'elles entretiennent, car celles-ci sont, selon (Frooman, 1999), habituellement traitées de manière isolée. Les apports de cette recherche résident donc dans la mobilisation de la théorie des parties prenantes pour étudier un phéno-

mène marketing inhérent à la sphère publique (l'émergence d'une marque de territoire) ne relevant pas directement de l'univers de l'entreprise.

### **1.1.2 Apports de l'étude 2**

La recherche en marketing territorial s'est essentiellement intéressée aux aspects communicationnels et instrumentaux des projets de marques de territoire explorant peu la place des acteurs dans une démarche de territoire qui, par essence, est collective. Or, l'apport théorique de l'étude 2 est de considérer que la théorie de l'analyse stratégique et celle des parties prenantes offrent un cadre mobilisable pour explorer les dynamiques socio-politiques à l'œuvre dans un projet de marque territoire. C'est sur la base de ces deux cadres théoriques que nous avons ainsi conçu une grille de lecture visant à identifier les éléments à l'origine du positionnement des acteurs vis-à-vis d'un projet de marque. L'apport de cette étude 2 dans la continuité de l'étude 1 réside dans l'usage conjoint d'éléments de lecture issus de la théorie des parties prenantes et de l'analyse stratégique croziérienne afin d'identifier et d'estimer la nature, la valeur et les enjeux des différentes relations nouées par l'association ANM porteuse la marque région éponyme. Elle a ainsi permis de mieux délimiter les objectifs et les sources de pouvoir des acteurs (expertise, maîtrise de l'information sur l'environnement, contrôle de la communication, connaissance des règles de fonctionnement) participant du processus organisationnel qu'est la marque ANM. La théorie des parties prenantes est utilisée avec pour dessein d'en exploiter la capacité d'identification et de description des acteurs ; l'analyse stratégique est employée pour sa vertu prescriptive afin de précisément estimer les relations, dégager les zones d'incertitudes et les enjeux associés au système d'action concret qu'incarnent la structure organisationnelle d'ANM et son environnement.

### **1.1.3 Apports de l'étude 3**

En visant à réaliser une appréciation du fonctionnement de la gouvernance et des dispositifs marketing de la marque ANM selon l'échelle de participation citoyenne de S. Arnstein (1969), l'objectif de cette étude était d'identifier et de clarifier les différents modes de pouvoir qu'octroie l'association ANM aux citoyens dans le cadre de dispositifs marketing participatifs de la marque ANM. En ce sens, fondée sur une étude ancrée et qualitative, l'apport principal de l'étude 3 est d'apporter des éléments de réponse à la question des modalités pratiques par lesquelles une démarche de marketing territorial (Eshuis et al., 2014) d'une marque région mobilise les citoyens d'un territoire donné. Bien plus, elle donne à juger, à travers du cas de la marque ANM, de la capacité de la grille d'analyse d'Arnstein à identifier le type de pouvoir

dont sont potentiellement porteurs certains dispositifs de participation citoyenne, d'une part, et à juger, ce faisant, de sa vertu éclairante, d'autre part.

#### 1.1.4 Apports de l'étude 4

En nous focalisant sur le réseau social numérique *Facebook*, nous nous sommes efforcée de comprendre et d'évaluer l'efficacité de l'usage de communautés virtuelles de marques de territoire en matière de participation des citoyens. Les résultats incitent à penser que l'utilisation du terme d'ambassadeurs à l'endroit des personnes qui sont « fans » de la page d'une marque de territoire ne semble pas satisfaisante car peu pertinente ; en effet, la participation des individus aux pages des marques est conditionnée à l'éventualité d'un gain à travers des jeux-concours, des remises ou encore des cadeaux, mais ne procède pas d'une volonté désintéressée de s'impliquer et d'interagir pour et sur la marque pour la promouvoir. Au vu des résultats de notre recherche, les pages *Facebook* des marques de territoire étudiées sont surtout "aimées" par des abonnés bien souvent passifs.

Par ailleurs, les résultats témoignent de l'existence d'une corrélation négative entre le périmètre des territoires d'une région et la participation de ses habitants à la page *Facebook* de sa marque. Ce qui signifie que l'implication et l'interactivité sur la page *Facebook* d'une marque région serait dépendante d'une forme de proximité spatiale avec les citoyens. En ce sens, plus le territoire d'une marque région est important, et moins les membres de sa communauté virtuelle sur *Facebook* interagiraient entre eux indiquant par le délitement de leur groupe comme communauté à part entière. Cet apport doit être confirmé par une étude quantitative validant l'hypothèse d'une influence négative de la surface d'une région sur l'interaction des membres d'une communauté de marque région.

#### 1.1.5 Apports des études 5, 6 et 7

En se fondant sur une phase de contextualisation de la participation de parties prenantes (études 1, 2, 3 et 4), notre question de recherche visait à identifier, comprendre et estimer les déterminants de la participation des parties d'une marque de territoire - la marque ANM. En ce sens, l'objectif de notre travail de recherche consistait à identifier et comprendre les facteurs conditionnant les parties prenantes à prendre part à la démarche de marketing de la marque ANM. Aussi, l'apport théorique de cette recherche ne réside pas dans l'estimation et l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience d'une démarche de marketing territorial, mais dans l'identification, la compréhension et l'estimation des facteurs sur lesquels se fonde la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial.

Pour ce faire, l'étude qualitative (étude 5) a permis de mettre au jour la nature des facteurs déterminant la participation des parties prenantes à la démarche de marketing de la marque ANM. Plus précisément, l'étude qualitative a pour apport principal d'avoir fait émerger les conditions qui influencent la participation des parties prenantes (exception faite des citoyens auvergnats) à la démarche de marketing territorial, c'est-à-dire, d'une part, l'influence du sentiment d'appartenance, de l'implication organisationnelle et de la satisfaction sur l'attachement à la marque, et, d'autre part, l'influence de l'attachement à la marque sur la participation à la démarche de marketing territorial d'ANM.

S'appuyant sur les résultats de l'étude qualitative, le test des deux modèles visait, d'une part, à vérifier que les déterminants propres à la participation des adhérents de l'association ANM à la démarche de marketing territorial avaient une influence positive sur ladite participation, et, d'autre part, à étendre les résultats de l'étude qualitative aux citoyens en validant l'influence positive de ces mêmes déterminants (à l'exception de l'implication organisationnelle) sur la participation des citoyens à la démarche de marketing territorial d'ANM.

Or, si les travaux de recherche récents sur le marketing territorial soulignent la nécessité de s'enquérir des facteurs à l'origine de la participation des parties prenantes (Andersson, 2014 ; Acharya et Rahman, 2016 ; Oguztimur et Akturan, 2016), aucun travail de recherche ne s'attache à précisément les identifier, ni à tester un modèle théorique mettant en relation sentiment d'appartenance, satisfaction, implication organisationnelle, attachement à la marque et participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial. Dès lors, l'apport théorique de notre travail de recherche réside dans le fait qu'il contribue à asseoir la théorisation du marketing territorial par une mise au jour et la validation des déterminants de la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial. Cette contribution théorique se matérialise par la création de deux instruments de mesure - satisfaction à l'égard de la démarche mise en œuvre par ANM et participation des parties prenantes - qui, bien qu'étant empreints des caractéristiques de notre terrain, sont des outils de mesure applicables à d'autres terrains de recherche sous couvert d'une modification des items aux nouveaux contextes d'application.

Par-delà la modélisation et sa validation par le biais du test de deux modèles d'équations structurelles selon l'approche PLS, un autre apport de notre travail de recherche est d'avoir identifié et validé l'influence positive de déterminants de la participation à une démarche de marketing territorial qui n'avaient jusqu'à présent jamais été mis en relation dans le champ de la littérature en marketing territorial.



## 1.2. Contributions méthodologiques de la recherche

### 1.2.1. Contribution méthodologique associée à l'approche pluridimensionnelle de l'objet de recherche

Ressaisi dans sa globalité, notre travail de recherche constitue une approche pluridimensionnelle de la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial. En effet, le fil directeur des différentes études constitutives de notre recherche réside dans la volonté de donner à comprendre les dimensions les plus importantes<sup>93</sup>, parce que les plus instructives du point de vue du chercheur ancré dans son terrain, pour comprendre ce que signifie « participer » à une démarche de marketing territorial. Cette approche pluridimensionnelle de la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial constitue une contribution méthodologique en ce sens qu'elle s'appuie sur différentes méthodologies permettant d'apporter une compréhension d'une dimension spécifique de la participation des parties prenantes :

- L'identification des motivations des parties prenantes impliquées dans la construction de la marque ANM (étude 1) ;
- La caractérisation des stratégies d'acteurs des parties prenantes de la marque ANM (étude 2) ;
- L'approche participative de l'association ANM (étude 3) ;
- La participation de la communauté virtuelle de la marque ANM (étude 4) ;
- L'identification, la compréhension et l'évaluation des déterminants de la participation des parties prenantes (études 5, 6 et 7).

Cette approche méthodologique a été conçue dans le but de construire, chemin faisant, un processus de complémentarité entre les différents résultats des études de recherche menées en prenant soin que les résultats de chaque étude soient cumulatifs avec la précédente tout en permettant de produire des connaissances nouvelles sur la dimension étudiée. La contribution méthodologique réside ainsi dans notre design de recherche qui, s'appuyant sur différents champs disciplinaires, mobilise différents protocoles d'accès au terrain pour rendre compte d'une dimension spécifique de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM.

---

<sup>93</sup> Il faut reconnaître comme une limite propre à cette recherche que l'approche pluridimensionnelle de la participation réalisée à travers les différentes études de recherche réalisées ne recouvre pas exhaustivement la totalité des dimensions par lesquelles la participation des parties prenantes est appréhendable.

### **1.2.2. Contributions méthodologiques liées l'utilisation de l'approche PLS**

Si l'estimation de modèles d'équations structurelles par l'approche PLS s'est développée au sein de la recherche en marketing et en stratégie (Picot-Coupey, 2009 ; Esposito Vinzi et al., 2010 ; Fernandes, 2012), peu de travaux de recherche en management public mobilisent cette approche et, à notre connaissance, aucun travail de recherche spécifiquement en marketing territorial. En ce sens, l'usage de l'approche PLS dans le cadre du test de nos deux modèles constitue en soi une contribution méthodologique associée à notre démarche de validation pas à pas des variables formatives de nos modèles. Aucun travail de recherche sur le marketing territorial en France n'a mobilisé, à notre connaissance, l'approche PLS afin d'évaluer un modèle dont l'objectif est d'estimer les déterminants de la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial. En ce sens, ce travail de recherche doctorale constitue à la fois un exemple d'évaluation de deux modèles d'équations structurelles par l'approche PLS dans le cadre d'une recherche en management public et une illustration de l'usage du logiciel XLSTAT - logiciel utilisé pour estimer les modèles de mesure et de structure de nos modèles d'équations structurelles. Une autre contribution méthodologique réside dans l'usage du logiciel XLSTAT qui reste, malgré son ergonomie qui en facilite l'apprentissage, un logiciel encore très peu utilisé en sciences de gestion.

### **1.3. Implications managériales**

Cette recherche a été effectuée avec un souci de comprendre et d'évaluer l'implication des parties prenantes d'une marque région dans le but de les améliorer. Aussi, les résultats obtenus doivent-ils donner lieu à des recommandations managériales dont l'objectif est de permettre aux élus et patriciens qui pilotent les marques de territoires à l'échelle régionale, soit la mise en œuvre de pratiques de marketing territorial efficaces et efficientes, soit l'amélioration de pratiques existantes. Deux types de recommandations managériales sont analysés : dans un premier temps, celles issues du test du modèle de l'implication des parties prenantes dans les pratiques d'une marque territoriale, puis, dans un second temps, celles qui découlent des entretiens constitutifs de l'étude qualitative.

#### **1.3.1. Implications managériales de l'étude 1**

D'un point de vue pratique, l'étude 1 propose au responsable du projet d'une marque de territoire une première grille de lecture des organisations impliquées qui sera reprise régulièrement au gré des évolutions des parties prenantes. A l'issue de ce travail, nos principales

recommandations au porteur du projet sont d'abord de faire porter son discours principalement sur sa mission première qui consiste à travailler à la valorisation et à l'amélioration de la perception de l'image de l'Auvergne, au niveau régional mais surtout au niveau national. En effet, les motivations centrées sur la thématique économique nous permettent de constater une confusion entre les missions dévolues à l'association Auvergne Nouveau Monde et celles relevant de l'Agence Régionale de Développement Economique. Dans ce contexte, Auvergne Nouveau Monde doit être considérée comme le fournisseur d'un service à destination des autres parties prenantes de l'action économique régionale. Il convient donc de réaffirmer plus fortement la mission propre à l'association Auvergne Nouveau Monde - porteuse du projet, la Région ayant une mission relevant d'une commande politique à destination des auvergnats -, les agences régionales de développement, quant à elles, ayant respectivement des missions spécifiques (attractivité économique, accueil de nouvelles populations, tourisme, culture), ce qui laisse l'association ANM être la seule organisation ayant toute légitimité sur le champ de la valorisation de l'image du territoire.

### **1.3.2. Implications managériales de l'étude 2**

L'association du paradigme de l'analyse stratégique et de la théorie des parties prenantes a donné lieu à une grille de lecture qui a été appliquée au cas de la marque région Auvergne Nouveau Monde afin de pouvoir se représenter le positionnement des grandes catégories d'acteurs, mais aussi de fournir aux managers publics une lecture des comportements et de suggérer des pistes d'action. En outre, une telle lecture réalisée très amont du lancement d'une marque de territoire permet de développer des stratégies particulièrement adaptées et ainsi de réduire probablement la durée et l'intensité de des phases d'ajustements, de confrontation et de dialogue nécessaires pour mettre en œuvre un projet partagé, mobilisateur et véritablement consensuel. Les résultats obtenus mettent en exergue la nécessité de valoriser, par-delà une approche politique du projet de marque, l'importance des dimensions humaines et organisationnelles inhérentes au lancement et au pilotage d'une marque de territoire. En effet, un projet de marque de territoire ne peut se résumer à la conception et la mise en place d'un plan marketing et de communication qui, si elles sont des étapes nécessaires, ne peuvent être suffisantes pour pérenniser la construction d'une marque région : celle-ci repose d'abord et avant tout sur l'implication et l'engagement de tous les acteurs parties prenantes du projet, ce qui suppose l'intégration au sein du projet d'une réelle démarche de conduite du changement fondée sur la connaissance et l'appréciation des caractéristiques inhérentes (motivations, ob-

jectifs, sources de pouvoirs, ressources mobilisables, stratégie prévisible) à chacun des acteurs-parties prenantes. En ce sens, l'identification des acteurs parties prenantes du projet de marque ANM associée à la compréhension et l'évaluation de leur implications et motivations doit permettre au responsable de projet d'une marque de territoire de développer des dispositifs d'implication et de participation de ces mêmes acteurs qui soient plus performants et pérennes.

### **1.3.3. Implications managériales de l'étude 3**

Dans le contexte actuel de réforme territoriale et de baisse des dotations globales de fonctionnement (DGF) des collectivités territoriales, le cas de la marque ANM, par la variété des modes participatifs mis en œuvre et les différents niveaux de pouvoir délégués aux citoyens, illustre, d'une part, la créativité en matière d'innovation publique dont les porteurs de marque de territoire peuvent et doivent faire preuve, et, d'autre part, la nécessaire intégration des citoyens dans une démarche de marque de territoire dont le périmètre n'est pas une ville, mais une région. Si les différents dispositifs marketing mis en œuvre par la marque ANM sont démonstratifs d'une volonté de mettre en œuvre une démarche participative au sein même de sa démarche de marketing territorial, la pérennisation et le développement de cette dernière passera par la participation pleine et entière des citoyens au sein de la gouvernance de l'association ANM. En ce sens, l'étude du degré de pouvoir transféré aux citoyens au sein de la démarche de marketing de la marque ANM laisse apparaître que la gouvernance de l'association porteuse de la marque ANM constitue l'organise décisionnel devant ouvrir la participation aux délibérations stratégiques aux citoyens.

### **1.3.4. Implications managériales de l'étude 4**

Au regard des résultats de l'étude 4, les différentes communautés virtuelles de marques témoignent, exception faite de la marque Imagin'Alsace, d'une implication et d'une interaction relativement faibles de leurs membres. En conséquence, plusieurs recommandations managériales basées sur des exemples réels peuvent être formulées dans le but d'améliorer la participation des fans sur les *Fan Pages* des marques de territoire.

#### **Publier du contenu engageant pour impliquer les fans :**

Le développement de la participation aux *Fans Pages* des marques de territoire passe par une animation où les fans seront amenés à partager leur expérience au sein de la communauté virtuelle de marque les incitant à « liker », commenter et partager le contenu. De nombreuses

marques de territoires présentes sur *Facebook* orientent leur stratégie de publication vers la création de contenu engageant par leurs fans, comme l'illustre la marque de l'agglomération lyonnaise « Only Lyon » qui a organisé un concours où les amoureux de la ville de Lyon devaient se prendre en photo.

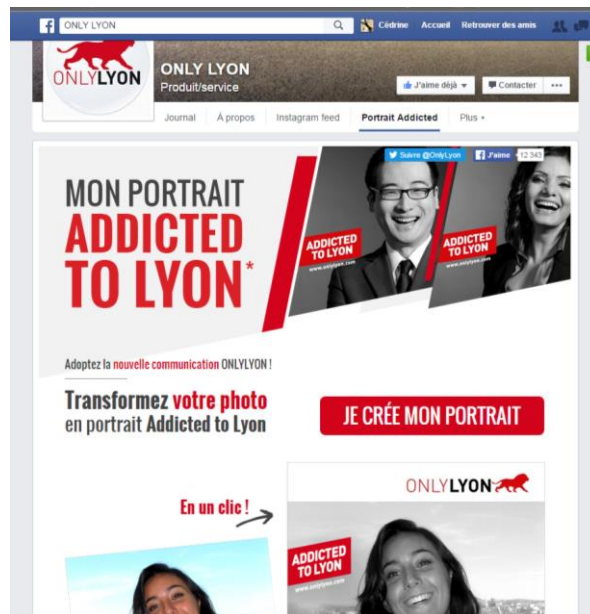


Figure 57 : Consultation de la *Fan Page* de la marque Only Lyon - source : ONLYLYON

Un autre exemple de stratégie de contenu engageant peut être souligné : celui du Comité Régional du Tourisme de Bretagne qui a incité ses ambassadeurs à créer un clip vidéo dans le but d'inciter les Français à venir découvrir la Bretagne. Cette opération s'est relevée porteuse d'une forte participation auprès des fans : ces derniers devaient réaliser une vidéo de présentation de leur territoire, puis poster leur selfie<sup>94</sup> sur la *Fan Page* de la marque.

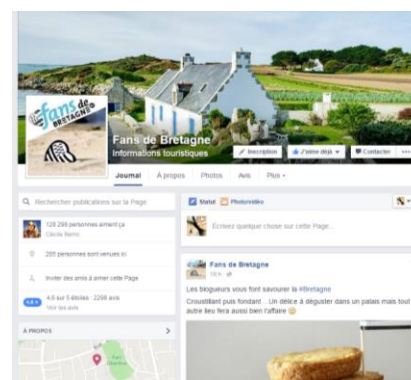


Figure 58 : Site internet du Comité Régional du Tourisme de Bretagne - source : région Bretagne

<sup>94</sup> Un selfie peut être défini comme un autoportrait fait le plus souvent à l'aide d'un appareil photo numérique ou d'un téléphone mobile. Il est souvent partagé avec d'autres personnes, souvent par l'intermédiaire des réseaux sociaux numériques.

### Accroître l'interaction avec les fans en adaptant sa stratégie de contenu à leur typologie :

L'analyse des publications, et notamment de celles qui ont reçu le plus de like, de commentaires et partages, doit permettre aux marques de territoire d'adapter leur stratégie de contenu aux différentes attentes de leurs fans. En s'appuyant à la fois sur une compréhension précise de leurs fans (leaders d'opinion, e-influenceurs, leurs thèmes de discussion, etc.) et sur les statistiques fournies par like, les marques de territoire peuvent constituer une typologie de leurs fans représentative de leur communauté. La marque de territoire, en connaissant sa typologie de fans, sera à même de nouer avec eux une relation privilégiée favorisant l'interactivité par une stratégie de contenu adaptée. Pour ce faire, les marques de territoire tentent de développer la prise de parole des fans en leur posant opérations comme a pu le faire Auvergne Nouveau Monde en les incitant à se mettre en scène avec des produits typiques d'Auvergne (Opération « Mangez-moi » de Auvergne Nouveau Monde en partenariat avec les SIQO<sup>95</sup>). Ce type d'opération est de nature à développer l'engagement des fans sur la communauté. C'est en favorisant ce type de relation que les marques de territoire pourront développer à la fois un attachement à la marque et un sentiment d'appartenance au territoire.



Auvergne Nouveau Monde et 11 produits labellisés auvergnats\* s'associent pour lancer #MANGEZMOI cet été.

**Figure 59 : Opération « Mangez-Moi » par la marque Auvergne Nouveau Monde - source : ANM**

<sup>95</sup> L'opération #Mangezmoi pilotée par l'association ANM en partenariat avec les SIQO Auvergnats (Signes officiels d'identification de l'origine et de la qualité) s'est déroulée de juin à août 2015. Son objectif était de valoriser les produits agro-alimentaires certifiés Auvergne auprès du grand public sur la mécanique suivante : les internautes étaient amenés à se prendre en photo avec un ou plusieurs produits d'Auvergne et les poster sur le site internet : <http://www.auvergne-nouveau-monde.fr/article/operation-mangez-moi-du-1er-juillet-au-31-aout-1>

### Associer le virtuel au présentiel :

Une stratégie de création d'une communauté de marque virtuelle (CMV) reposant totalement sur les RSN ne peut suffire à développer et à consolider une communauté d'ambassadeurs. La création et la pérennisation d'une CMV supposent des actions de proximité qui, à travers des rencontres et des échanges sur des centres d'intérêts communs, soient créatrices de liens sociaux entre ses membres à l'origine du développement d'un sentiment d'appartenance constitutif d'une communauté. C'est en ce sens que la marque Auvergne Nouveau Monde a développé une communauté d'ambassadeurs appelée « les Pionniers du Nouveau Monde » qui se traduit par la mise en place un comité pionnier mensuel dont les membres sont invités à co-construire les outils marketing de la marque. De cette initiative sont nés les #UPHERO, soirées mensuelles visant à laisser la parole à des entrepreneurs, des universitaires, ou encore des associations, afin qu'ils puissent présenter leurs initiatives. Ces soirées permettent de réunir les membres de la communauté de la marque de manière récurrente autour de différents centres d'intérêt communs dans le but d'asseoir tout autant leur attachement à la marque que leur sentiment d'appartenance à la communauté des « Pionniers du Nouveau Monde ».



Figure 60 : site internet Auvergne Nouveau Monde - source : ANM

### Limiter les stratégies de contenu basées sur des motivations économiques :

Les résultats de notre recherche témoignent du fait que les publications portant sur les thèmes « jeux » et « concours » suscitent une implication et une interaction plus importantes que les autres types de publications d'une marque. En ce sens, il semble nécessaire, dans le but d'asseoir la pérennité d'une communauté, de privilégier à court terme les publications vouées à répondre à des motivations économiques qui engendrent une relation avec la marque basée sur l'obtention d'une récompense - goodies, bons privilégiés, etc. Cependant, à moyen et long terme, cette seule stratégie semble inefficace pour produire une relation pérenne entre la

marque et ses fans si elle n'est pas associée à une stratégie offrant de la proximité, du divertissement et de l'engagement aux membres d'une communauté (Akrouf et Cathalo, 2015, p. 39).

### **1.3.5. Implications managériales des études qualitative et quantitative (étude 5, 6 et 7)**

Les modèles théoriques testés prennent fond sur une étude qualitative et sur les études menées dans le cadre de la phase de contextualisation de notre objet de recherche, ainsi que sur les différentes observations réalisées durant les trois années de notre CIFRE. Aussi, les deux modèles testés (études 6 et 7) sont-ils porteurs d'une validité externe limitée par le fait qu'ils sont propres au contexte à partir duquel ils émergent.

Malgré cette indéniable limite, les modèles testés sont porteurs d'implications managériales pour un responsable de marque de territoire qu'il convient de préciser. Le premier type d'implication managériale réside dans le fait que les deux modèles proposés offrent la possibilité à un responsable de marque de territoire, compte tenu du niveau de participation des parties prenantes à sa démarche de marketing territorial, d'identifier quels sont les facteurs (attachement à la marque, sentiment d'appartenance, implication organisationnelle, satisfaction à l'égard de la démarche) sur lesquels il doit faire converger ses efforts. Dès lors, en s'appuyant sur les corrélations validées par les deux modèles, un responsable de marque de territoire peut mettre en œuvre les actions d'amélioration qui permettront d'améliorer la participation des parties prenantes aux pratiques de marketing de sa marque. De la même manière, il est possible, par le biais des deux modèles, pour un responsable de marque de territoire, d'anticiper et de prévoir, en fonction des efforts déployés sur l'un ou l'ensemble des déterminants de la participation, l'influence sur la participation des parties prenantes qu'il engendra.

Des deux modèles testés découlent des implications managériales importantes pour un responsable de marque de territoire en ce sens qu'ils permettent à ce dernier de focaliser ses ressources sur les déterminants de la participation des parties prenantes à sa démarche de marketing territorial sans disperser inutilement ses efforts et ses ressources. En effet, les deux modèles constituent deux tableaux de bord permettant au responsable d'une marque de territoire de posséder à la fois une vue globale (déterminants) et une vue précise (variables à surveiller) sur la participation des parties prenantes à sa démarche de marketing territorial. Autrement dit, l'identification des déterminants de la participation des parties prenantes au projet d'une marque de territoire rend possible un pilotage efficace de la démarche de marketing par des décisions fondées sur un ensemble d'indicateurs.



## 2. Limites et perspectives de recherche

Notre travail de recherche, s'il est porteur de différents types d'apports et d'implications managériales, est également porteur de limites qui viennent alimenter des perspectives de recherches futures. Dans un premier temps, afin de faciliter la compréhension des limites de notre recherche, celles-ci sont distinguées et explicitées selon trois catégories : les limites relatives au champ conceptuel mobilisé ; les limites associées à notre terrain de recherche ; les limites méthodologiques au regard des différents protocoles de recherche mis en œuvre. Puis, dans un deuxième temps, les perspectives de recherche sont présentées en prenant appui sur les limites précédemment explicitées.

### 2.1. Limites de la recherche

#### 2.1.1. Limites conceptuelles

##### **Limites conceptuelles liées aux cadres théoriques mobilisés dans les études 1 et 2 :**

Les études 1 et 2 sur lesquelles reposent notre compréhension de la participation des parties prenantes se fondent respectivement sur la théorie des parties prenantes et sur l'analyse stratégique croziérienne. Touchant l'usage de la théorie des parties prenantes, l'analyse de la littérature que nous avons menée a mis en évidence la diversité envisageable des approches et des typologies des parties prenantes d'une organisation, voire de la définition même de ce que recouvre une partie prenante. Cette pluralité équivaut à une forme d'équivocité et de polysémie à l'endroit du sens de la notion de « partie prenante » qu'illustrent les différentes définitions des parties prenantes et de leurs différences selon les auteurs. Cette pluralité définitionnelle induit donc une limite dans la stabilisation des significations que peuvent prendre les parties prenantes et leurs relations avec l'organisation concernée.

De même, une autre limite peut être identifiée dans le caractère fixe des images construites de la nature des relations entre l'organisation et les acteurs parties prenantes de la démarche de marketing territorial. En effet, la théorie des parties prenantes et l'analyse stratégique sont mobilisées de telle manière que l'image de la réalité mise en exergue est fixe et non en devenir ; autrement dit, les deux cadres conceptuels ne permettent pas de se donner une image réelle des changements relationnels entre les acteurs parties prenantes et l'organisation : le devenir de la nature des relations des acteurs parties prenantes, de leurs motivations et de leur implication est difficilement objectivable - peut-il l'être ? -, sinon à réitérer plusieurs fois les études menées sur le même intervalle de temps, ce qui permettrait d'en dresser l'évolution de

manière séquencée et construite à rebours, mais ne garantirait en rien d'obtenir une compréhension de leur évolution réelle.

### **Limites conceptuelles liées au cadre théorique mobilisé dans l'étude 3 :**

Les principales limites inhérentes à l'étude du type pouvoir transféré aux citoyens au sein des dispositifs participatifs de marketing territorial de la marque ANM résident essentiellement dans l'usage d'une échelle de la participation qui, de l'aveu même d'Arnstein, n'a de sens que par la double simplification du réel qu'elle opère. En effet, une première simplification peut être identifiée dans la graduation en 8 niveaux constitutive de l'échelle qui assimile sous des catégories homogènes des types de pouvoir faisant référence à des réalités disparates. De la même manière, l'échelle d'Arnstein repose sur une dichotomie simplificatrice entre deux catégories sociales - les décideurs possédant le pouvoir et les citoyens qui seraient sans pouvoir -, ce que reconnaît d'ailleurs Shelly Arnstein tout en justifiant cette abstraction simplificatrice : « Le recours à ces abstractions simplistes se justifie par le fait que dans la plupart des cas, les « sans pouvoir » perçoivent réellement les « puissants » comme un « système » monolithique, et les « puissants » voient vraiment les « sans pouvoir » comme l'amas indistinct de « ces gens-là » et comprennent mal les différences de classe et de caste qui les divise »<sup>96</sup>. En outre, si l'échelle de la participation citoyenne d'Arnstein peut être utilisée comme un outil de diagnostic utile au pilotage d'un projet de marque de territoire permettant l'appréciation de la participation citoyenne aux dispositifs de marketing territorial mis en place, il n'en demeure pas moins qu'elle n'offre pas la possibilité d'identifier les freins des démarches participatives et donc non plus que les moyens de les dépasser en les corrigeant. Par conséquent, cette échelle doit être considérée pour ce qu'elle est : un outil d'identification et de détermination des modes participatifs, mais, en aucun cas, un outil visant à remédier aux freins ou aux dysfonctionnements dans des démarches participatives.

### **Limites conceptuelles liées au cadre théorique du marketing territorial mobilisé dans l'ensemble des études :**

L'ensemble de notre recherche vise à comprendre et expliquer les déterminants de la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial. Or, l'analyse de la littérature en matière de marketing territorial ne permet pas d'identifier un modèle stabilisé, c'est-à-dire scientifique validé et fiable, des pratiques que recouvre une démarche de marketing

---

<sup>96</sup> « The justification for using such simplistic abstractions is that in most cases the have-nots really do perceive the powerful as a monolithic "system," and powerholders actually do view the have-nots as a sea of "those people," with little comprehension of the class and caste differences among them » (Ibid.).

territorial (Chanoux, 2013). Le marketing territorial étant un champ de recherche récent, la littérature ne propose pas de modèle théorique des déterminants de la participation des parties prenantes aux démarches de marketing territorial. La littérature propose des typologies fonctionnelles de ce que à quoi sert une démarche de marketing territorial corrélées à des analyses normatives de ce qu'une telle démarche est censée être et faire (El Khazzar et Echattabi, 2017). Les analyses fonctionnelles mises en avant dans la littérature restent généralistes et ne proposent pas un recensement précis et ancré des pratiques de marketing territorial soutenant le développement d'une marque de territoire. Compte tenu de la contextualisation importante sur laquelle repose notre travail de recherche, la robustesse de notre modèle théorique des déterminants de la participation des parties prenantes reste relative au contexte de son émergence (la démarche de marketing territorial mis en œuvre par l'association ANM), ce qui limite donc la généralisation de nos résultats.

### **2.1.2. Limites relatives au champ d'application**

Une limite intrinsèque à nos résultats réside dans notre terrain de recherche. Nous nous sommes attachée à ne rendre compte des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'un type singulier de marque de territoire : les marques régions. Cette limite est bien évidemment le fait de notre accès privilégié au terrain de recherche qu'a constitué pour nous ANM à travers notre CIFRE. Les résultats obtenus sont marqués des caractéristiques inhérentes à la marque ANM. En ce sens, une recherche s'attachant à comprendre les modalités et les déterminants de la participation des parties prenantes à différentes démarches de marketing territorial de marques région offrirait la possibilité d'une analyse comparative permettant d'améliorer la validité externe de nos résultats.

De même, une autre limite de nos résultats découle du type de marque de territoire sur lequel repose notre travail de recherche. En effet, les modalités et les déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'une marque région ne sont pas nécessairement identiques à ceux d'une marque de ville : nos résultats ne peuvent donc être généralisés à tous les types de marque de territoire, ce qui limite à nouveau la validité externe des résultats obtenus.

### **2.1.3. Limites relatives à l'analyse de contenu (étude 5)**

L'identification et la compréhension des déterminants de la participation des parties prenantes repose une analyse de contenu thématique effectuée sur un échantillon de 25 adhérents d'ANM. Si l'analyse des entretiens a été réalisée de manière rigoureuse en s'aidant du logiciel

NVivo 11 pour le codage des données textuelles, l'analyse reste cependant fortement influencée et dépendante de notre subjectivité et ne peut prétendre à se faire valoir d'une objectivité pleine et entière. Dans ces conditions, la validité interne des résultats de l'étude qualitative est donc nécessairement limitée par l'acte interprétatif de notre subjectivité qui s'exprime à tous les niveaux du codage thématique. Afin de neutraliser pour partie cette limite, l'utilisation d'un logiciel d'analyse statistique de données textuelles (Alceste ou Tropes) serait complémentaire à notre analyse de contenu thématique en visant à accroître la validité des résultats obtenus.

#### **2.1.4. Limites inhérentes à l'approche PLS (études 6 et 7)**

Nos deux modèles d'équations structurelles des déterminants de la participation des parties prenantes associent à la fois des variables formatives et des variables réflexives. La composition de ces modèles nous a donc conduit à mobiliser l'approche PLS afin de les estimer. Comparativement à l'approche maximum de vraisemblance (approche LISREL), cette démarche d'estimation d'un modèle structurel n'a, à notre connaissance, jamais été mobilisée dans des recherches françaises en management public (elle l'est plus fréquemment dans les recherches françaises en marketing) avec des applications de l'approche PLS également peu explicites à l'endroit des modalités opératoires de validation des construits des modèles testés (Picot-Coupey, 2009). En outre, par le biais de l'approche PLS, la démarche d'épuration des index de mesure reste une démarche encadrée par des repères méthodologiques qui dépendent in fine de la rationalité du chercheur lorsqu'il s'agit de supprimer un item ou de le conserver selon les spécificités du modèle escompté (Crié, 2005 ; Lacroux, 2011).

Par ailleurs, à la différence de l'approche LISREL (Fernandes, 2012), l'approche PLS ne permet pas une validation globale du modèle à travers la mesure d'un indicateur. Pour autant, un indicateur d'ajustement du modèle (le Goodness-of-fit (GoF)) a été conçu afin de valider le modèle dans sa globalité (Tenenhaus, et *al.*, 2004 ; 2005). Il s'agit d'un indicateur synthétique basé sur la moyenne géométrique de la moyenne des communautés et de la moyenne des  $r^2$  qui constitue donc un indice d'adéquation du modèle aux données.

En outre, l'objectif premier de l'estimation de nos deux modèles était de vérifier l'existence d'un lien statistiquement significatif entre des variables explicatives et des variables expliquées. Pour ce faire, nous avons pris le parti de considérer chaque variable dans sa globalité, c'est-à-dire comme un construit unidimensionnel, donc comme une variable de premier ordre même si la littérature indique l'existence de plusieurs dimensions. Cet aspect constitue une

limite du test de nos modèles qui explique le niveau satisfaisant mais faible de variance moyenne extraite (Average Variance Extracted ou AVE) des échelles de mesure du sentiment d'appartenance régionale et de l'implication organisationnelle (pour le modèle des adhérents).

## **2.2. Perspectives de recherche**

Les limites de notre travail de recherche constituent autant de voies de recherches futures qu'il s'agit à présent d'exposer.

### **2.2.1. Perspectives de recherche associées à l'accroissement de la validité interne des résultats**

A la lumière des limites méthodologiques de notre travail, trois voies de recherche peuvent être identifiées afin d'accroître la validité interne des résultats obtenus à la fois par le biais de l'analyse de contenu thématique réalisée lors l'étude 5, mais également par le biais du test des deux modèles.

La première voie de recherche consisterait à élargir aux citoyens auvergnats l'étude qualitative afin de s'assurer que la théorisation émergeant des entretiens corresponde rigoureusement au modèle testé dans l'étude 7. En ce sens, il s'agirait de renforcer la validité interne des résultats de l'étude qualitative en menant des entretiens avec un échantillon de citoyens auvergnats.

La deuxième voie de recherche viserait à accroître la validité interne des résultats issus de l'étude qualitative par le biais d'une analyse statistique des données textuelles réalisée à l'aide de logiciels d'analyse statistique de données textuelles tels que Tropes, Lexico ou Alceste. L'objectif serait donc de réaliser une triangulation méthodologique des données qualitatives issues des entretiens permettant d'accroître la validité interne des résultats obtenus.

Enfin, une troisième voie de recherche résiderait dans la réalisation de l'estimation des effets modérateurs de certaines variables sur l'intensité de la relation entre certaines variables indépendantes et les variables dépendantes. Corrélativement à l'estimation d'effets modérateurs, il serait également intéressant de comparer les résultats de nos modèles sur plusieurs groupes d'observations, ce qui permettrait, par exemple, d'avoir des mesures précises de l'intensité des déterminants de la participation des partis prenantes selon des caractéristiques socio-professionnelles. L'amélioration de la validité interne des résultats issu de nos deux modèles

permettrait de facto d'améliorer leur valeur d'usage pour le responsable d'une marque de territoire.

### **2.2.2. Perspectives de recherche liées à la généralisation des résultats du test des deux modèles**

La première perspective de recherche réside dans la limite même des tests des deux modèles de la participation. Comme nous l'avons souligné précédemment, les variables « Sentiment d'appartenance régionale » et « Implication organisationnelle » ont été évaluées dans leur globalité, c'est-à-dire en ne tenant pas compte de leur caractère multidimensionnel. De ce fait, il conviendrait de s'attacher à estimer la significativité statistique des liens entre chacune des dimensions des variables explicatives et les variables expliquées de nos deux modèles.

Une des limites de la validité externe des résultats issus du test des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM réside précisément dans le caractère *a priori* singulier de la marque de territoire ANM. Face à cet état de fait, une voie de recherche résiderait dans l'estimation des deux modèles théoriques des déterminants de la participation des parties prenantes à des données issues de terrains de recherche correspondant à d'autres marques de territoire de type régional telles que les marques Bretagne ou Alsace, ce qui permettrait d'établir un diagnostic comparatif des déterminants de la participation des parties prenantes de différentes marques région.

Une autre voie de recherche plus ambitieuse (mais plus exigeante en temps) reviendrait à reproduire l'ensemble de la démarche méthodologie suivie dans notre travail de recherche à une unique marque région, ce qui rendrait possible la validation des déterminants des deux modèles théoriques testés à travers le cas de la démarche de marketing territorial de la marque ANM : l'objectif serait dès lors de corroborer la nature similaire des déterminants de la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial autre que celle d'ANM.

### **2.2.3. Voies de recherche complémentaires**

Au regard des résultats de notre travail, trois voies de recherche complémentaires sont envisageables et méritent d'être précisées pour autant qu'elles constitueraient des enrichissements de notre travail actuel.

La première voie de recherche consisterait à un élargissement du type de terrain d'étude - marque région - à d'autres types de marques de territoire tels que les marque de départements et de villes. Dans ce cadre, l'objectif serait d'estimer, sur un ensemble de marques de terri-

toire possédant des périmètres différents (régions, départements et villes), les différentiels d'intensité des déterminants de la participation des parties prenantes associées aux différentes démarches de marketing territorial étudiées. Cette recherche future viendrait compléter un résultat de l'étude 4 suivant lequel la participation des ambassadeurs des marques de territoire sur les *Fan Pages* dédiées serait inversement proportionnelle à la surface du territoire couverte par la marque en question. Il s'agirait de la sorte de mesurer l'influence de la surface géographique d'un territoire sur la participation des parties prenantes aux démarches de marketing territorial de différentes marques de territoire.

Complémentaire à la première voie de recherche, la seconde voie de recherche envisageable s'attacherait à estimer l'influence de la culture sur la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial. Pour ce faire, il conviendrait, dans un premier temps, de mener une étude quantitative paneuropéenne sur différentes marques de territoire de même type dans le but d'estimer les différences de significativité des liens des déterminants de la participation des parties prenantes et la participation des parties prenantes selon le pays. Autrement dit, il s'agirait de répliquer les tests de nos deux modèles d'équations structurelles sur un échantillon de marques de territoires européennes, ce qui permettrait d'estimer si les path coefficients associés aux liens entre les déterminants de la participation des parties prenantes et la participation des parties prenantes sont significativement différents d'un pays à un autre.

Une troisième voie de recherche résiderait dans l'étude de l'influence de la confiance dans la marque sur la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial (Gurviez et Korchia, 2002 ; Cissé-Depardon et N'Goala, 2009 ; Michel, 2013 ; Magnoni, 2016). Pour ce faire, il s'agirait d'intégrer la confiance dans la marque comme un déterminant à part entière au sein de nos deux modèles des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM, ce qui supposerait un travail conceptuel préalable sur sa relation avec l'attachement à la marque dans le cadre d'un nouveau modèle théorique.

## **Synthèse du chapitre 8**

L'objet du chapitre 8 consistait à discuter des apports, des limites, des implications managériales et des perspectives de recherche inhérents aux résultats de notre travail de recherche. A cette fin, les résultats de chacune des études de recherche menées dans le cadre de notre travail doctoral ont fait l'objet d'un travail critique. L'originalité de notre travail de recherche est d'apporter un éclairage sur les déterminants de la participation des parties prenantes à une marque de territoire qui soit fondés sur une compréhension contextualisée des motivations et des modalités participatives de ces mêmes parties prenantes. L'objectif scientifique de notre recherche a été, en ce sens, de donner une compréhension et une explication de la participation des parties prenantes qui soit pleinement ancrée en tâchant de rendre compte des spécificités du contexte sur lequel repose la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM. Si nous n'avions pas effectué ce travail de contextualisation visant à rendre compte des singularités de la participation des parties prenantes de la marque ANM, il nous semble peu probable que nous eussions réussi à identifier les déterminants de celle-ci. Ce positionnement se fondant sur la prise ne compte de spécificités du terrain de recherche a pour principale limite de réduire la validité externe de nos résultats, c'est-à-dire d'en limiter de facto la généralisation à d'autres terrains. Cette principale limite inhérente au positionnement de notre travail induit des voies de recherche consistant à élargir nos recherches à d'autres marques de territoire qui soient différentes par leur périmètre et par leur localisation.



## SYNTHESE DE LA PARTIE 3

---

La partie 3 du présent travail avait pour objet de présenter les résultats des différentes études sur la participation des parties prenantes de la démarche de marketing territorial d'ANM menées dans le cadre de notre CIFRE, puis d'en discuter les résultats. Pour ce faire, le chapitre 6 s'est attaché à exposer et analyser les résultats des études portant sur l'identification des motivations des parties prenantes de la marque ANM, la compréhension des stratégies d'acteurs, l'analyse des types de participation citoyenne à l'œuvre au sein des dispositifs marketing d'ANM et l'analyse comparative de la participation de la communauté virtuelle de la *Fan Page* de la marque ANM. Dans un deuxième temps (chapitre 7), s'appuyant sur les résultats précédents, les résultats de l'étude qualitative ayant permis d'identifier et de préciser les déterminants de la participation des parties prenantes de la marque ANM ont été précisés et un modèle conceptuel a été formalisé et testé par le biais de l'approche PLS : les résultats du test du modèle valide l'existence des différents déterminants de la participation des parties prenantes de la marque ANM. Puis, dans un troisième temps, le chapitre 8 a consisté à discuter des résultats obtenus lors des différentes études en s'attachant à expliciter leurs apports, leurs limites, leurs implications et les perspectives de recherche envisageables.



# CONCLUSION GENERALE

---

*« La réflexion sur la culture conduit à approfondir le rôle du symbolique dans l'espace. Les symboles prennent d'autant plus de force et de relief qu'ils s'incarnent dans des lieux. L'espace culturel est un espace géosymbolique chargé d'affectivité et de significations : dans son expression la plus forte, il devient territoire-sanctuaire, c'est-à-dire un espace de communion avec un ensemble de signes et de valeurs. L'idée de territoire devient alors associée à celle de repliement et de conservation culturelle. On sait du reste depuis quelques années, qu'il n'y a pas de mouvement de libération nationale qui ait une chance de survivre et à plus forte raison de l'emporter, s'il n'a pas quelque part un sanctuaire-symbole, un territoire caché où il pourra se replier sur lui-même et mieux ressurgir. La valeur n'en est pas que militaire ou tactique... la chute des sanctuaires et des capitales a toujours provoqué lors des affrontements guerriers un cataclysme moral chez ceux qui les subissaient, sans proportion avec leur valeur réellement stratégique » (Bonnemaison, 1981, p. 257).*

En se fondant sur une recherche-intervention effectuée dans le cadre d'une thèse CIFRE au sein l'association « Auvergne Nouveau Monde », l'objectif de notre travail de recherche doctorale a consisté à identifier, comprendre et évaluer, en se basant sur une contextualisation des modalités de leur existence, les différents déterminants sur lesquels repose la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial de la marque de territoire « Auvergne Nouveau Monde » (ANM). Pour ce faire, notre travail a été structuré en trois parties. Dans une première partie, ressaisis dans les champs de la démocratie participative et du marketing territorial, le sens, la portée et les enjeux de la participation des parties prenantes d'une marque de territoire sont explicités ainsi que leurs fondements conceptuels. Puis, dans une seconde partie, le terrain de recherche et la démarche méthodologique d'étude de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial de la marque ANM ont été exposés : cette dernière est constituée, dans un premier temps, d'un travail de contextualisation des différentes modalités participatives des parties prenantes de la démarche de marketing territorial d'ANM, puis, dans un second temps, d'une étude qualitative réalisée par le biais de 25 entretiens auprès d'adhérents de l'association ANM, et, dans un troisième temps, du test par l'approche PLS (Partial Least Squares) de deux modèles d'équations structurelles (un modèle pour les adhérents de l'association ANM et un modèle pour les citoyens auvergnats) des déterminants de la participation des parties prenantes de la marque ANM à la dé-

marche de marketing territorial mise en œuvre. Dans une troisième partie, les résultats de la validation des deux modèles d'équations structurelles des déterminants de la participation des parties prenantes reposant sur un échantillon total de 295 répondants sont présentés pour être, ensuite, discutés afin d'en délimiter à la fois les apports, les limites, les implications managériales et les perspectives de recherche. Les résultats obtenus démontrent que l'attachement à la marque ANM possède une influence positive sur la participation des parties prenantes étudiées ; corrélativement, les résultats indiquent que cet attachement à la marque est influencé positivement par le sentiment d'appartenance régionale, l'implication organisationnelle (pour les adhérents) et la satisfaction à l'endroit de l'association ANM porteuse de la marque. Si les résultats obtenus possèdent une validité externe limitée du fait de leur fort ancrage au sein de notre terrain de recherche (ANM), il en demeure pas moins qu'ils constituent humblement une réponse à deux impensés identifiés par la littérature à l'endroit des recherches en marketing territorial : d'une part, par une approche contextualisante et plurielle des dimensions étudiées, donner un sens aux différentes formes que peut revêtir la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'une marque de territoire (Kavaratzis, 2012; Braun et al. 2013) ; d'autre part, identifier et évaluer l'influence des déterminants de la participation des parties prenantes à un projet de marque de territoire (Chan et Marafa, 2013 ; Acharya et Rahman, 2016).

Considéré dans sa globalité, l'apport scientifique de ce travail de recherche est double. D'une part, il met en lumière les modalités et les déterminants participatifs sur lesquels reposent l'adhésion et la mobilisation des parties d'une marque de territoire ; en ce sens, notre travail doctoral, par son ancrage au sein d'une recherche-intervention, souligne que la participation des parties prenantes à une marque de territoire ne peut être effective si les porteurs de la marque procèdent par une logique descendante - approche « top-down » - où les modalités de participation des parties prenantes seraient imposées, du moins prescrites sans tenir compte des attentes des parties prenantes et des singularités du territoire. Associée à une logique descendante fixant pour partie les objectifs et le cadre des actions, le cas de la marque ANM souligne la nécessité d'une logique ascendante - approche « bottom-up » - se basant sur les attentes et les motivations des parties prenantes, c'est-à-dire en leur donnant les conditions de faire la marque, de l'incarner par la mise en œuvre de dispositifs participatifs où ils deviennent les principes moteurs de la participation à la marque.

D'autre part, ce travail de recherche illustre l'apport et le bien-fondé pour les sciences de gestion d'une approche interdisciplinaire associant, sur l'étude d'un même objet, d'autres regards

disciplinaires comme celui des sciences de l'information et de la communication, de la science politique ou de la géographie. Il faut d'ailleurs reconnaître que le seul point de vue des sciences de gestion n'aurait suffi à permettre une réelle théorisation de la participation des parties prenantes à une marque de territoire et n'aurait abouti qu'à une conceptualisation quelque-peu hors-sol et abstraite (au sens péjoratif du terme) décorrélée des enjeux inhérents aux réalités participatives d'un projet de marque de territoire. D'ailleurs, les sciences de gestion, en tant sciences de et pour l'action, ne témoignent-elles pas, par leur histoire et leur développement, du fait qu'elles soient fondamentalement cette discipline qui se caractérise par le fait qu'elle soit une terre d'importation et de mobilisation de concepts et de méthodologies issus d'autres disciplines ? Notre travail de recherche nous semble en être une illustration.

La temporalité de la recherche n'étant pas celle du politique, la réforme territoriale des régions en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 n'est pas sans soulever de nouvelles questions sur le devenir de certaines marques de territoire - dont ANM. En effet, ce travail de recherche doctorale a été initié en 2013 alors même que la réforme territoriale française n'était ni conçue ni effective. Ce n'est qu'en juillet 2015 que l'Assemblée nationale a adopté le projet de loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) qui fut suivie en janvier 2016 d'une refonte définitive de la carte des régions (leur nombre passant de 22 à 13) pour aboutir à la fixation par décret du nom et du chef-lieu des 13 nouvelles régions françaises dans le Journal officiel du 29 septembre 2016 (Journal officiel "Lois et Décrets" - JORF n°0227 du 29 septembre 2016). Alors que de nombreuses régions venaient de lancer récemment leur propre marque, la réforme territoriale (annoncée en tant que projet dès janvier 2014 et effective en janvier 2016) a remis en question la pérennité et la légitimité de certaines marques de régions fusionnant avec d'autres régions. En effet, cette réforme a entraîné un redécoupage territorial des régions françaises remettant en cause le territoire des marques territoriales des régions fusionnées. Certaines régions ont engagé des ressources financières et humaines conséquentes dans le développement et la pérennisation de leur marque de territoire. Dans les faits, la construction de leur marque s'est traduite par la mobilisation des parties prenantes autour d'un projet de territoire que la réforme territoriale vient réinterroger, voire remettre en cause.

Dans ces conditions, si la fusion de territoires n'est pas une chose nouvelle, ces manifestations de la souveraineté du politique conduisent bien souvent à des débats sur l'identité de la nouvelle entité. Ces modifications du périmètre administratif sont d'ailleurs vécues et comprises de manière contrastée et plurielle. Dans certains cas, elles sont comprises comme une évolu-

tion naturelle pour réunifier des territoires à l'identité similaire ; dans d'autres cas, elles apparaissent vécues comme un mariage forcé, les « mariés » pouvant craindre à la fois de perdre leur singularité et de voir leur identité altérée. Le débat autour du choix du nom de ces nouveaux ensembles territoriaux restitue cette volonté de défendre une identité qui s'exprime dans la marque. Le choix d'un nom n'est en effet pas neutre et implique un dialogue dans le cadre d'un processus délibératif. Le changement de nom exprime tout autant une transformation qu'une forme d'autorité qui conduit à repenser la place des marques actuelles et à s'interroger sur leur avenir. Au regard des résultats de notre recherche, la réforme territoriale remet en question le travail effectué sur la mobilisation et la participation des parties prenantes pour deux raisons principales :

- Le changement de périmètre de la région Auvergne induit par la fusion avec la région Rhône-Alpes bouscule et déstabilise l'identité régionale auvergnat, donc affaiblit le sentiment d'appartenance régionale qui constitue un des déterminants de l'attachement à la marque ANM, ce qui contribue à remettre potentiellement en cause la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM.
- La question de l'avenir de la marque ANM, depuis que la réforme territoriale est effective, n'est pas tranchée et reste donc en suspens, ce qui engendre mécaniquement une baisse de l'implication des parties prenantes au sein de la démarche de marketing territorial d'ANM

En ce sens, les résultats d'une enquête sur l'image de l'Auvergne et la place de la marque ANM réalisée en juillet 2014 après l'annonce du projet de réforme territoriale et de la nouvelle configuration des régions françaises sont instructifs. En effet, les résultats soulignent que l'attractivité reste pour les acteurs économiques auvergnats une priorité importante, et ce, d'autant plus dans un contexte où la région avec laquelle l'Auvergne fusionne dispose d'un pouvoir d'attraction naturel fort. L'Auvergne souffre d'un déficit de notoriété et d'image sur lesquelles l'action de la marque ANM n'a eu qu'un effet relatif. Cette recherche permet de dresser trois constats majeurs :

- Le premier concerne la fragilité de la marque ANM : celle-ci, du fait de sa jeunesse, peine encore à exprimer un positionnement fort et partagé. Le positionnement choisi, le nouveau monde, semble aller à l'encontre des éléments d'attractivité naturels de la région (la nature) mais s'inscrit plutôt bien dans l'idée de projet de territoire même s'il est perçu comme un slogan de communication.

- Le second met en évidence un effet de la promotion plus sectoriel que global si on se réfère à la progression des scores d'attractivité attestant d'une forme de spécialisation naturelle de la marque.
- Le troisième constat renvoie à la fonction même de la marque : elle constitue en effet plus un outil destiné à amener les acteurs d'un même territoire à bâtir et partager un projet qu'un outil de promotion externe.

La notoriété insuffisante, le positionnement flou, l'appellation de la marque ANM portant référence à l'Auvergne sont des éléments qui, si l'on se réfère aux travaux de Collange (2005) et Aimé-Garnier et Lai (2008), rendent inutilisables en l'état la marque pour la nouvelle région, à la différence de marque telle que « Sud de France » par exemple. Partant de ce diagnostic et de l'enjeu qui est de faire exister le nouveau territoire issu de la réforme, de lui donner une identité, deux perspectives sont envisageables pour la marque ANM : la première serait marquée par la volonté d'affirmer sa singularité, la seconde s'ancrerait dans l'amenuisement des identités des actuelles régions :

- La première perspective semble aller à l'encontre de l'esprit même de la réforme qui consiste à créer de grands ensembles pouvant exister sur la scène européenne. On peut difficilement envisager le maintien de marques dont le champ d'action concerne toutes les facettes de l'attractivité : population, entreprises, touristes, étudiants sur le périmètre administratif de l'ancienne Auvergne, et cela d'autant plus que les futures politiques régionales concerneront la totalité du territoire administré.
- La seconde perspective, l'abandon de la marque ANM pourrait être envisagé, d'une part, à la faveur d'une homogénéisation des pratiques globales de promotion du nouvel ensemble, et, d'autre part, car le financement de l'actuelle structure portant la marque ANM provient très majoritairement du conseil régional d'Auvergne (financée à 40 % par le conseil régional).

Certains résultats de l'enquête soutiennent cette option. En effet, pour plus de la moitié des répondants, la promotion actuelle de l'Auvergne est jugée non satisfaisante, la marque est plus perçue comme un slogan et les apports de l'adossement à Rhône-Alpes en matière de notoriété et d'image sont évalués positivement. Cependant, compte tenu de la notoriété de la marque ANM auprès des acteurs socio-économiques et de l'investissement réalisé sur cet outil (argent, temps consacré, mobilisation des parties prenantes, construction d'un réseau d'acteurs), il serait dommage de ne pas utiliser ce « capital ». Aussi, il pourrait être opportun de redéfinir

le périmètre de la marque pour en faire un outil de promotion, par exemple, exclusivement économique ou exclusivement touristique, et ainsi être recentrée sur une cible particulière, les entreprises et les porteurs de projet ou bien les touristes.

Dans le cadre de la fusion Auvergne-Rhône-Alpes, le scénario le plus plausible serait celui de la redéfinition du périmètre d'action sectoriel de l'actuelle marque ANM globale. La marque ainsi redéfinie serait alors compatible avec la communication qui sera mise en place dans le nouvel ensemble et la signature institutionnelle (voire l'éventuelle marque) que la nouvelle région Auvergne-Rhône-Alpes développera, ANM devenant, en quelque sorte, une marque produit de la marque institutionnelle Auvergne-Rhône-Alpes tout comme Only Lyon.

Au moment d'écrire les lignes conclusives de notre travail de recherche doctorale, l'avenir de la marque ANM n'était pas encore tranché, son éventuelle réorientation stratégique restait indéterminée et incertaine. Le 10 juillet 2017, le devenir de la marque ANM s'est accéléré puisque la région Auvergne-Rhône-Alpes a pris la décision d'abandonner la marque ANM et de lui substituer la « Marque Auvergne » reposant sur un logo qui reprend le graphisme et la couleur bleue du logo de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Mettant un terme à plus de 6 ans d'investissements dans la marque ANM (3,5 millions d'euros), le choix politique a donc été fait de suivre la seconde perspective décrite avant en lançant une nouvelle marque, la Marque Auvergne, qui participe d'une politique d'intégration de l'Auvergne dans le nouvel espace administratif que constitue la région Auvergne-Rhône-Alpes. Ce changement de marque témoigne, s'il le fallait, qu'une marque de territoire est un instrument de communication politique qui peut perdre de vue l'investissement participatif des citoyens : un tel choix relève d'une décision qui désolidarise la participation citoyenne du sentiment d'appartenance. Face à cet état de fait, il est probable que les marques de territoire, peinant à s'inscrire dans la durée du fait des alternances de majorité, ne parviendront que difficilement à créer une dynamique participative pérenne de leurs parties prenantes.





# BIBLIOGRAPHIE

---

## A

**Abord de Chatillon E. et Desmarais C. (2012)**, « Le Nouveau Management Public est-il pathogène? », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol. 16, n°3, pp. 10-24.

**Abrahamson E. et Fairchild G. (1999)**, « Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n°4, pp. 708-740.

**Acharya A. et Rahman Z. (2016)**, « Place branding research: a thematic review and future research agenda », *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, vol. 13, n°3, pp. 289-317.

**Adamantios Diamantopoulos (1999)**, « Viewpoint – Export performance measurement: reflective versus formative indicators », *International Marketing Review*, vol. 16, n°6, pp. 444-457.

**Adamantios Diamantopoulos (2006)**, « The error term in formative measurement models: interpretation and modeling implications », *Journal of Modelling in Management*, vol. 1, n°1, pp. 7-17.

**Aimé-Garnier I. et Lai C. (2008)**, « Le changement de nom de marque : définition, clarification et proposition d'une typologie », *Décisions Marketing*, n°49, pp. 33-46.

**Akrich M., Barbier R., Blondiaux L., Chateauraynaud F., Fourniau J.-M., Lefèbvre R., Neveu C. et Salles D. (2013)**, « Co-construction », in *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, pp. 1-3.

**Akrout H. et Cathalo S. (2015)**, « Relation entre fans et marques sur Facebook: Quels fondements pour un management efficace des Communautés Virtuelles de Marques ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 272, n°2, pp. 31-42.

**Alaux C., Serval S. et Zeller C. (2016)**, « Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : identité, image et relations », *Gestion et Management Public*, vol. 4, n°2, pp. 61-78.

**Ali M.A. (2015)**, « Stakeholder Saliency for Stakeholder Firms: An Attempt to Reframe an Important Heuristic Device », *Journal of Business Ethics*, vol. 144, n°1, pp. 153-168.

**Alinsky S.D. (1989)**, *Rules for Radicals: A Practical Primer for Realistic Radicals*, New York, Vintage, 224 p.

**Allain C. (s. d.)**, « Le marketing territorial peut-il relancer le développement des territoires en crise? »,.

**Allard-Poesi F. et Marechal G. (2014)**, « Fondements épistémologiques de la recherche », in *Thiétart R.A. (dir.), Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 47-75.

**Allen N.J. et Meyer J.P. (1990)**, « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, n°1, pp. 1-18.

**Allen N.J. et Meyer J.P. (1996)**, « Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, n°3, pp. 252-276.

**Amar A. et Berthier L. (2007)**, « Le nouveau management public: avantages et limites », *Gestion et Management Public*, vol. 5, pp. 1-13.

**Ambler T. et Wilson A. (1995)**, « Problems of Stakeholder Theory », *Business Ethics: A European Review*, vol. 4, n°1, pp. 30-35.

**Amelot X. (2013)**, « Cartographie participative pour le développement local et la gestion de l'environnement à Madagascar : empowerment, impérialisme numérique ou illusion participative ? », *L'Information géographique*, vol. 77, n°4, pp. 47-67.

**Andersson I. (2014)**, « Placing place branding: an analysis of an emerging research field in human geography », *Geografisk Tidsskrift-Danish Journal of Geography*, vol. 114, n°2, pp. 143-155.

**Anholt S. (2007)**, « Competitive Identity: A new model for the brand management of nations, cities and regions », *Policy & Practice - A Development Education Review*, n°4.

**Anholt S. (2010)**, « Definitions of place branding – Working towards a resolution », *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 6, n°1, pp. 1-10.

**Argandoña A. (1998)**, « The stakeholder theory and the common good », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n°9, pp. 1093-1102.

**Arnaud C. et Soldo E. (2015)**, « Le portefeuille territorial d'évènements culturels (PTEC) : nouvelle modalité de gestion de l'offre d'évènementiel culturel pour un management stratégique des territoires », *Management international*, vol. 19, n°2, pp. 115-127.

**Arnstein S.R. (1969)**, « A Ladder Of Citizen Participation », *Journal of the American Institute of Planners*, vol. 35, n°4, pp. 216-224.

**Ashworth G.J. et Voogd H. (1994)**, « Marketing and place promotion », in *Gold J.R. et Ward S.W (eds.), Place Promotion, the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, New York, John Wiley & Sons, pp. 39- 52.

**Augé M. (2015)**, *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris, Seuil, 160 p.

**Avenier M.-J. (2010)**, « Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science », *Organization Studies*, vol. 31, n°9-10, pp. 1229-1255.

**Avenier M. (2011)**, « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir*, vol. 3, n°43, pp. 372-391.

**Avenier M. et Thomas C. (2011)**, *Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion*, Cahiers de recherche du CERAG, 26 p.

## B

**Bacqué, M.-H., Rey, H. et Sintomer, Y. (dir.) (2005)**, *Gestion de proximité et démocratie participative: une perspective comparative*, Paris, La Découverte (Collection Recherches), 314 p.

**Bacqué M.-H. et Gauthier M. (2011)**, « Participation, urbanisme et études urbaines », *Participations*, vol. 1, n°1, pp. 36-66.

**Bacqué M.-H. et Sintomer Y. (2013)**, « Gestion de proximité et démocratie participative : les nouveaux paradigmes de l'action publique ? », in Émilie Bajolet, Jean-Marc Rennes et Marie-Flore Mattéi (dir.), *Quatre ans de recherche urbaine 2001-2004. Volume I: Action concertée incitative Ville. Ministère de la Recherche*, Tours, Presses universitaires François-Rabelais (Perspectives Villes et Territoires), pp. 221-225.

**Barabel M., Mayol S. et Meier O. (2010)**, « Les médias sociaux au service du marketing territorial: une approche exploratoire », *Management & Avenir*, vol. 2, n°32, pp. 233-253.

**Barber B.R. (1984)**, *Strong Democracy - Participatory Politics for a New Age*, Berkeley, University of California Press, 320 p.

**Bardin L. (2013)**, *L'analyse de contenu*, 2e édition, Paris, PUF, 320 p.

**Barnard C.I. (1938)**, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 390 p.

**Basile G., Dominici G. et Tani M. (2016)**, « Place marketing and management: A complex adaptive systems view. The strategic planning of the City of Avellino, Italy », *Systemic Practice and Action Research*, vol. 29, n°5, pp. 469-484.

**Baygert N. (2014)**, « Le nouveau branding wallon », *Outre-Terre*, vol. 40, n°3, pp. 156-165.

**Belkadi E. (2015)**, « Marketing Territorial de Casablanca: Etude de l'Image de Marque [Place Marketing: The Brand image of Casablanca] », *International Journal of Innovation and Applied Studies*, vol. 13, n°3, pp. 704-714.

**Ben Slymen S. (2016)**, « Acteurs locaux : quelles pratiques communicationnelles pour une valorisation territoriale ? », *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, n°16, pp. 25-49.

**Benko G. (1999)**, « Marketing et territoire », in Fontan et al. (dir.), *Entre la Métropolisation et le Village Global: Les Scènes Territoriales de la Reconversion*, Québec, PUQ, pp. 79-122.

**Bennett R. et Savani S. (2003)**, « The Rebranding of City Places: An International Comparative Investigation », *International Public Management Review*, vol. 4, n°2, pp. 70-87.

**Berglund E. et Olsson K. (2010)**, « Rethinking place marketing—a literature review », *50th European regional science association congress*, pp. 1-19.

**Berle A.A. (1932)**, « For whom corporate managers are trustees: a note », *Harvard Law Review*, vol. 45, n°7, pp. 1365-1372.

**Bessières D. (2009)**, « La définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels », *Communication et organisation*, n°35, pp. 14-28.

**Beuret J.-E. (2011)**, « Quelles voies pour la participation du public à la conservation de la nature ? Le cas des réserves de biosphère », *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, vol. 2, n°3, pp. 1-16.

**Beuscart J.-S. (2002)**, « Les usagers de Napster, entre communauté et clientèle Construction et régulation d'un collectif sociotechnique », *Sociologie du travail*, vol. 44, n°4, pp. 461-480.

**Bimber B., Flanagin A.J. et Stohl C. (2005)**, « Reconceptualizing collective action in the contemporary media environment », *Communication Theory*, vol. 15, n°4, pp. 365-388.

**Blanc A., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (2014)**, « Exploitation des données textuelles », in Raymond-Alain Thietart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 551-573.

**Blatrix C. (2009)**, « La démocratie participative en représentation », *Sociétés contemporaines*, vol. 74, n°2, pp. 97-119.

**Blondiaux L. et Sintomer Y. (2002)**, « L'impératif délibératif », *Politix*, vol. 15, n°57, pp. 17-35.

**Blondiaux L. (2008)**, *Le nouvel esprit de la démocratie : Actualité de la démocratie participative*, Paris, Seuil, 109 p.

**Blondiaux L. et Fourniau J.-M. (2011)**, « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? », *Participations*, vol. 1, n°1, pp. 8-35.

**Bonafous-Boucher M. et Rendtorff J.D. (2014)**, *La théorie des parties prenantes*, Paris, La Découverte, 128 p.

**Bonafous-Boucher M. et Rendtorff J.D. (2016)**, *Stakeholder Theory: A Model for Strategic Management*, Springer, 92 p.

**Bonnemaison J. (1981)**, « Voyage autour du territoire », *Espace géographique*, vol. 10, n°4, pp. 249-262.

**Bories-Azeau I. et Boislandelle H.M.D. (2009)**, *Les nouveaux défis du manager public : Conduire le changement, maîtriser la gestion, dynamiser le territoire*, Paris, L'Harmattan, 387 p.

**Bougeard Delfosse C. (2009)**, *Etude des déterminants d'achat des produits alimentaires régionaux : une application aux produits bretons*, Thèse de doctorat, Université de Rennes 1, 375 p.

**Bourdieu P. (1980)**, « L'identité et la représentation: Éléments pour une réflexion critique sur l'idée de région », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 35, n°1, pp. 63-72.

**Bourret C. (2008)**, « Éléments pour une approche de l'intelligence territoriale comme synergie de projets locaux pour développer une identité collective », *Projectics / Proyética / Projectique*, vol. 1, n°0, pp. 79-92.

**Bourret C., Chabannes H.F. et Marnat C. (2013)**, « L'intelligence économique territoriale comme approche par la coopération sur un territoire : positionnements et collaboration d'universitaires et de consultants en Aquitaine », *Projectics / Proyética / Projectique*, vol. 11, n°2, pp. 55-71.

**Bowie N.E. (1998)**, « A Kantian Theory of Meaningful Work », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n°9/10, pp. 1083-1092.

**Boyd D.M. et Ellison N.B. (2007)**, « Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship », *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, n°1, pp. 210-230.

**Boyne G.A. (2002)**, « Public and Private Management: What's the Difference? », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n°1, pp. 97-122.

**Bozeman B. (2007)**, « La publicitude normative : comment concilier valeurs publiques et valeurs du marché », *Politiques et management public*, vol. 25, n°4, pp. 179-211.

**Brager G., Specht H. et Torczyner J.L. (1987)**, *Community Organizing*, Columbia University Press, 460 p.

**Braudel F. (2009)**, *Les hommes et les choses, tome 1 : L'identité de la France*, Paris, Flammarion, 241 p.

**Braun E. (2008)**, *City marketing: towards an integrated approach*, Thèse de doctorat, Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), 250 p.

**Braun E., Kavaratzis M. et Zenker S. (2013)**, « My city – my brand: the different roles of residents in place branding », *Journal of Place Management and Development*, vol. 6, n°1, pp. 18-28.

**Bresson M. (2014)**, « La participation : un concept constamment réinventé », *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie [En ligne]*, n°9.

## C

**Campanhoudt L.V. et Quivy R. (2011)**, *Manuel de recherche en sciences sociales - 4e édition*, Paris, Dunod, 272 p.

**Cardy H. (1997)**, « Territoires incertains et communication publique », *Quaderni*, vol. 34, n°1, pp. 111-127.

**Cardy H. (2011)**, « Le discours identitaire dans les politiques de communication territoriale. La place des palmarès et de leur médiatisation », *Mots. Les langages du politique*, n°97, pp. 59-74.

**Carroll A.B. et Buchholtz A.K. (2006)**, *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, Mason, Thomson/South-Western, 745 p.

- Carroll A.B. et Näsi J. (1997)**, « Understanding Stakeholder Thinking: Themes From a Finnish Conference », *Business Ethics*, vol. 6, n°1, pp. 46-51.
- Carson T.L. (1993)**, « Does the Stakeholder Theory Constitute a New Kind of Theory of Social Responsibility? », *Business Ethics Quarterly*, vol. 3, n°2, pp. 171-176.
- Chamard C., Liquet J.-C. et Mengi M. (2013)**, « L'image de marque de marque des régions françaises : évaluation du "capital territoire" pour le grand public », *Revue Française du Marketing*, n°244/245, pp. 27-43.
- Chamard C. (2014)**, *Le marketing territorial : Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?*, Bruxelles, De Boeck, 208 p.
- Chan C. et Marafa L.M. (2013)**, « A review of place branding methodologies in the new millennium », *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 9, n°4, pp. 236-253.
- Chanoux M. (2013)**, *La rencontre entre la marque et le territoire : intégration du concept de marque dans les pratiques de marketing territorial : les cas de Bretagne et Only Lyon*, Thèse de doctorat, Aix-Marseille, 331 p.
- Chanoux M. et Serval S. (2011)**, « Etat des lieux et perspectives du marketing urbain: Une approche par la littérature », *Laboratoire CERGAM, Marseille, France*, pp. 1-26.
- Chanut V. et Rochette C. (2012)**, « La fabrique d'une marque Région : le cas de la marque « Auvergne Nouveau Monde » », *Politiques et Management Public*, vol. 29, n°3, pp. 493-517.
- Chanut V., Chomienne H. et Desmarais C. (2015)**, « Pratiques valorielles et management public », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 81, n°2, pp. 235-242.
- Charreire S. et Huault I. (2001)**, « Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°3, pp. 31-55.
- Charreire S. et Durieux F. (2014)**, « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », in Thiétart R.A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 76-104.
- Charton-Vachet F. et Lombart C. (2015)**, « Nouvelle approche conceptuelle et opérationnelle du lien entre un individu et sa région: l'appartenance régionale », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 30, n°1, pp. 52-80.
- Cherkaoui M. (2004)**, « Le réel et le rationnel. Rationalité et conséquences inattendues chez Max Weber », *Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences*, n°XLII-129, pp. 73-86.
- Cissé-Depardon K. et N'Goala G. (2009)**, « Les effets de la satisfaction, de la confiance et de l'engagement vis-à-vis d'une marque sur la participation des consommateurs à un boycott », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n°1, pp. 43-67.
- Claisse F. (2013)**, « Introduction: A l'épreuve de la participation », in Brunet S., Claisse F., Fallon C. (dir.), *La Participation à l'épreuve*, Bruxelles, Peter Lang, pp. 9-23.

**Clarkson M.B.E. (1995)**, « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 92-117.

**Cole G.D.H. (George D.H. (1920))**, *Social theory*, London : Methuen & co. ltd., 240 p.

**Collange V. (2005)**, *L'impact du changement de nom de marque sur l'attitude vis-à-vis du produit*, Thèse de doctorat, Aix-Marseille 3, 438 p.

**Colletis G., Gilly J.-P., Leroux I., Pecqueur B., Perrat J., Rychen F. et Zimmermann J.-B. (1999)**, « Construction territoriale et dynamiques productives », *Sciences de la société*, n°48, pp. 25-46.

**Corsico F. et Ave G. (1994)**, « Marketing Urbano (Marketing Urbano in Europa - Urban Marketing in Europe) », *Il Marketing Urbano - International Conference*, pp. 917.

**Costa J. et Bert M. (2011)**, « De l'un et du divers. La région Rhône-Alpes et la mise en récit de ses langues », *Mots. Les langages du politique*, n°97, pp. 45-57.

**Crié D. (2005)**, « De l'usage des modèles de mesure réflexifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n°2, pp. 5-27.

**Cristau C. et Lacoeylle J. (2008)**, « Attachement et fidélité aux marques de distributeurs: première proposition de cadre conceptuel », *Actes du 7ème Congrès International des Tendances du Marketing*, pp. 1-27.

**Crouch G.I. et Ritchie J.R.B. (1999)**, « Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity », *Journal of Business Research*, vol. 44, n°3, pp. 137-152.

**Crozier M. et Friedberg E. (1977)**, *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 436 p.

## D

**Dacheux E. (1995)**, « Associations et communication persuasive : il faut se passer des agences-conseils ! », *Communication et langages*, vol. 105, n°1, pp. 29-44.

**Dacheux E. (1999)**, « Action et communication politique: une distinction impossible? », *Communication et organisation*, n°15, pp. 2-9.

**Dacheux E. (2004)**, « La communication : éléments de synthèse », *Communication et langages*, vol. 141, n°1, pp. 61-70.

**Dacheux E. (2013)**, « Marketing politique : le mythe de sa toute puissance est un danger pour la démocratie », in Bourgne P. (dir.), *Marketing : remède ou poison ? Les effets du marketing dans une société en crise*, Paris, EMS, 26 p.

**Dahl R.A. (1957)**, « The concept of power », *Behavioral Science*, vol. 2, n°3, pp. 201-215.

**David A. (2000)**, « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? », in *Actes de la IXème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier.

**Deljarrie B. (2017)**, « Le marketing territorial a besoin d'un territoire pertinent pour une démarche adéquate », *La Gazette des Communes, des Départements, des Régions (en ligne)*.

**Demontrond P.R. et Delfosse C.B. (2008)**, « Proposition d'une échelle de mesure du degré d'enracinement d'un consommateur dans sa région », *13èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, pp. 1-25.

**Des Garets V., Paquerot M. et Sueur I. (2009)**, « L'approche relationnelle dans les banques », *Revue française de gestion*, n°191, pp. 123-138.

**Desreumaux A. (2015)**, *Théorie des organisations*, 3e édition, Paris, EMS, 249 p.

**Diamantopoulos A. et Winklhofer H.M. (2001)**, « Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development », *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n°2, pp. 269-277.

**Diamantopoulos A., Riefler P. et Roth K.P. (2008)**, « Advancing formative measurement models », *Journal of Business Research*, vol. 61, n°12, pp. 1203-1218.

**Dion D., Rémy E. et Sitz L. (2010)**, « Le sentiment régional comme levier d'action marketing », *Décisions Marketing*, n°58, pp. 15-26.

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

**Djelic M.-L. (2004)**, « L'arrivée du management en France : un retour historique sur les liens entre managérialisme et Etat », *Politiques et management public*, vol. 22, n°2, pp. 1-17.

**Dodd E.M. (1932)**, « For Whom Are Corporate Managers Trustees? », *Harvard Law Review*, vol. 45, n°7, pp. 1145-1163.

**Donaldson T. et Dunfee T.W. (1999)**, *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business Press, 318 p.

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

**Donzelot J. et Epstein R. (2006)**, « Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine », *Esprit*, vol. Juillet, n°7, pp. 5-34.

**Doutrelot O., Mabi C. et Moreau R. (2012)**, « La communication des collectivités à l'épreuve du numérique », *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, n°24, pp. 93-111.

**Dumont G.-F. (2013)**, « Lyon : la revanche d'une métropole ? », *Population & Avenir*, vol. 712, n°2, pp. 3-3.

**Dumont M. et Devisme L. (2006)**, « Les métamorphoses du marketing urbain. », *Espaces-temps.net (en ligne)*.

**Durkheim E. (2013)**, *De la division du travail social*, 8e édition, Paris, PUF, 416 p.



**Durrieu F., Gauzente C. et Roussel P. (2002)**, « Orientation clients perçue par les franchisés et implication organisationnelle Une approche confirmatoire », *Cahiers de Recherche, Bordeaux Ecole de management*, pp. 1-19.

## E

**Egels-Zanden N. et Sandberg J. (2010)**, « Distinctions in descriptive and instrumental stakeholder theory: a challenge for empirical research », *Business Ethics: A European Review*, vol. 19, n°1, pp. 35-49.

**El Abboubi M. et Cornet A. (2010)**, « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau », *Management & Avenir*, vol. 3, n°33, pp. 275-297.

**El Khazzar A. et Echattabi H. (2017)**, « Le preambule de la mise en place d'une demarche marketing territorial: Proposition d'un modele conceptuel/Preamble of the implementation of a territorial marketing approach: Proposal of a conceptual model », *International Journal of Innovation and Applied Studies*, vol. 20, n°2, pp. 417-430.

**Eshuis J., Braun E. et Klijn E.-H. (2013)**, « Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups », *Public Administration Review*, vol. 73, n°3, pp. 507-516.

**Eshuis J. et Edwards A. (2013)**, « Branding the City: The Democratic Legitimacy of a New Mode of Governance », *Urban Studies*, vol. 50, n°5, pp. 1066-1082.

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

**Esposito Vinzi V., Chin W.W., Henseler J. et Wang H. (2010)**, *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*, Springer Science & Business Media, 791 p.

**Evan W.M. et Freeman R.E. (1988)**, « A stakeholder theory of the modern corporation: kantian capitalism », in Tom L. Beauchamp et Norman E. Bowie (dir.), *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., pp. 75-84.

**Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003)**, *Market : Études et recherches en marketing*, 3e édition, Paris, Dunod, 704 p.

## F

**Fallon C. et Calay V. (2016)**, « La participation des usagers comme levier de l'innovation dans les services publics : le cas de la géomatique Wallonne », *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, n°26/27, pp. 231-254.

**Fassin Y. (2010)**, « A Dynamic Perspective in Freeman's Stakeholder Model », *Journal of Business Ethics*, vol. 96, n°S1, pp. 39-49.

**Fassin Y. (2012)**, « Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 109, n°1, pp. 83-96.

**Fernandes V. (2012)**, « En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management? », *M@n@gement*, vol. 15, n°1, pp. 102-123.

**Filser M. (2002)**, « Le marketing de la production d'expérience : Statut théorique et implications managériales », *Décisions Marketing*, n°28, pp. 13-22.

**Flipo J.-P. et Texier L. (1992)**, « Marketing territorial: de la pratique à la théorie », *Revue française du marketing*, n°136, pp. 41-52.

**Foerster H.V. (1982)**, *Observing Systems*, Seaside, Intersystems Pubns, 366 p.

**Fornell C. et Bookstein F.L. (1982)**, « Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory », *Journal of Marketing Research*, vol. 19, n°4, pp. 440-452.

**Fornell C. et Larcker D.F. (1981)**, « Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error », *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n°1, pp. 39-50.

**Fournier S. et Lee L. (2009)**, « Getting brand communities right », *Harvard business review*, vol. 87, n°4, pp. 105-111.

**Freeman R.E. (1984)**, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Luc, Marshfield, Pitman Publishing, 292 p.

**Freeman R.E. (1999)**, « Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 233-236.

**Freeman R.E. (2014)**, « Avant-propos », in *La théorie des parties prenantes*, La Découverte, pp. 3-4.

**Friedberg E. (1993)**, *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 405 p.

**Friedman A.L. et Miles S. (2002)**, « Developing Stakeholder Theory », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n°1, pp. 1-21.

**Frisou J. (2012)**, « Le lieu peut-il affermir le lien dans les relations commerciales? Le cas des programmes de fidélisation éco-localistes », *Revue Française du Marketing*, n°237/238, pp. 27-42.

**Frooman J. (1999)**, « Stakeholder Influence Strategies », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 191-205.

**Fung A. (2006)**, « Varieties of Participation in Complex Governance », *Public Administration Review*, vol. 66, pp. 66-75.

## G

**Gayet J. (2017)**, *Le nouveau marketing territorial: Enjeux, pratiques, facteurs clés de succès et nouveaux modèles*, Paris, Corps & Âme, 615 p.

**Gentric M., Bougeard-Delfosse C. et Sébastien L.E. (2014)**, « Marketing et marquage territorial: du «made in» au «made with». Le cas de la marque Bretagne », *International Marketing Trends Conference*, pp. 1-14.

**Gertner D. (2011a)**, « Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding », *Place Branding & Public Diplomacy*, vol. 7, n°2, pp. 91-106.

**Gertner D. (2011b)**, « A (tentative) meta-analysis of the “place marketing” and “place branding” literature », *Journal of Brand Management*, vol. 19, n°2, pp. 112-131.

**Gibson K. (2000)**, « The Moral Basis of Stakeholder Theory », *Journal of Business Ethics*, vol. 26, n°3, pp. 245-257.

**Girard C. et Sobczak A. (2010)**, « Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d’une banque mutualiste française », *Management & Avenir*, vol. 33, n°3, pp. 157-174.

**Girard V. (1997)**, « Vers une définition du marketing territorial », *Actes du 13ème Congrès International de l’AFM*, vol. 2, pp. 1186-1212.

**Girard V. (1999)**, *Contribution à l’étude du marketing territorial : le cas des projets de ville et d’agglomération françaises*, Thèse de doctorat, Lyon 3, 491 p.

**Glaserfeld E. von (1995)**, *Radical Constructivism: A Way of Knowing and Learning*, London, Routledge, 232 p.

**Glaserfeld E. von (2001)**, « The radical constructivist view of science », *Foundations of science*, vol. 6, n°1-3, pp. 31-43.

**Glaserfeld E. von (2005)**, « Thirty Years Constructivism », *Constructivist Foundations*, vol. 1, n°1, pp. 9-12.

**Gollain V. (2014)**, *Réussir sa démarche de marketing territorial: Méthode, techniques et bonnes pratiques*, Voiron, Territorial Editions, 188 p.

**Gond J.-P. et Mercier S. (2005)**, « Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature », pp. 1-21.

**Goodpaster K.E. (1991)**, « Business Ethics and Stakeholder Analysis », *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n°1, pp. 53-73.

**Goodstein J.D. et Wicks A.C. (2007)**, « Corporate and stakeholder responsibility: Making business ethics a two-way conversation », *Business Ethics Quarterly*, vol. 17, n°3, pp. 375-398.

**Gouteron J. (2012)**, « L’intégration d’une mesure de l’attachement à la marque dans les études de satisfaction », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 252, n°6, pp. 109-117.

**Guba E.G. et Lincoln Y.S. (1989)**, *Fourth Generation Evaluation*, Newbury Park, Sage Publications, 294 p.

**Guba E.G. et Lincoln Y.S. (1994)**, « Competing paradigms in qualitative research », *Handbook of qualitative research*, vol. 2, n°163-194, pp. 105-117.

**Guermond Y. (2006)**, « L'identité territoriale : l'ambiguïté d'un concept géographique », *L'Espace géographique*, vol. 35, n°4, pp. 291-297.

**Guillevic E. (1989)**, *Art poétique*, Paris, Gallimard, 192 p.

**Gurviez P. et Korchia M. (2002)**, « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n°3, pp. 41-61.

## H

**Habermas J. (1979)**, *Connaissance et intérêt*, Paris, Gallimard, 392 p.

**Habermas J. (1987)**, *Théorie de l'agir communicationnel: Critique de la raison fonctionnaliste*, Paris, Fayard, 492 p.

**Habermas J. (1997)**, *Droit et démocratie: entre faits et normes*, Paris, Gallimard, 551 p.

**Habermas J. (1999)**, *Ecrits politiques : Culture, droit, histoire*, Paris, Flammarion, 346 p.

**Habermas J. (2012)**, « La démocratie a-t-elle encore une dimension épistémique ? », *Participations*, vol. 4, n°3, pp. 209-230.

**Hafeez K., Foroudi P., Dinnie K., Nguyen B. et Parahoo S.K. (2016)**, « The role of place branding and image in the development of sectoral clusters: The case of Dubai », *Journal of Brand Management*, vol. 23, n°4, pp. 383-402.

**Hair J.F., Sarstedt M., Ringle C.M. et Mena J.A. (2012)**, « An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, n°3, pp. 414-433.

**Hankinson G. (2004)**, « Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands », *Journal of Vacation Marketing*, vol. 10, n°2, pp. 109-121.

**Hanna S. et Rowley J. (2008)**, « An analysis of terminology use in place branding », *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 4, n°1, pp. 61-75.

**Hatch M.J. et Schultz M. (2010)**, « Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance », *Journal of Brand Management*, vol. 17, n°8, pp. 590-604.

**Hatem F. (2007)**, *Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques*, Paris, EMS, 292 p.

**Helme-Guizon A. et Magnoni F. (2013)**, « Les marques sont mes amies sur facebook: vers une typologie de fans basée sur la relation à la marque et le sentiment d'appartenance. », *Revue Française du Marketing*, n°243, pp. 23-34.

**Hernández B., Carmen Hidalgo M., Salazar-Laplace M.E. et Hess S. (2007)**, « Place attachment and place identity in natives and non-natives », *Journal of Environmental Psychology*, vol. 27, n°4, pp. 310-319.

**Hidalgo M.C. et Hernández B. (2001)**, « Place attachment : conceptual and empirical questions », *Journal of Environmental Psychology*, vol. 21, n°3, pp. 273-281.

**Hill C.W.L. et Jones T.M. (1992)**, « Stakeholder-Agency Theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°2, pp. 131-154.

**Hondeghem A. et Vandenberghe W. (2005)**, « Valeurs et motivations dans le service public: Perspective comparative », *Revue française d'administration publique*, vol. 3, n°115, pp. 463-479.

**Hood C. (1995)**, « The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme », *The economics of publicprivate partnerships*, vol. 20, n°2/3, pp. 93-109.

**Houllier-Guibert C.-E. (2009)**, « La communication du territoire rennais : jeux d'acteurs et cohérence territoriale », *Communication et organisation*, n°35, pp. 97-110.

**Houllier-Guibert C.-E. (2011)**, « La marque Bretagne face au discours des médias de masse », *Blog marketing-territorial.org*, 2011, pp. 1-9.

**Houllier-Guibert C.-E. (2012)**, « De la communication publique vers le marketing des territoires: approche microsociologique de la fabrication de l'image de marque », *Gestion et Management Public*, vol. 1, n°2, pp. 35-49.

**Houllier-Guibert C.-E. (2015)**, « La gouvernance des territoires par l'image de marque », *Lucrările Seminarului Geografic "Dimitrie Cantemir"*, vol. 38, n°1, pp. 27-38.

**Hummels H. (1998)**, « Organizing Ethics: A Stakeholder Debate », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n°13, pp. 1403-1419.

## I

**Ingallina P. et Park J. (2005)**, « City marketing et espaces de consommation : Les nouveaux enjeux de l'attractivité urbaine », *Revue urbanisme*, n°344, pp. 64-67.

## J

**James W. (1911)**, *Le pragmatisme*, Paris, Flammarion, 314 p.

**Jang H., Olfman L., Ko I., Koh J. et Kim K. (2008)**, « The Influence of On-Line Brand Community Characteristics on Community Commitment and Brand Loyalty », *Int. J. Electron. Commerce*, vol. 12, n°3, pp. 57-80.

**Jarvis C.B., MacKenzie S.B. et Podsakoff P.M. (2003)**, « A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research », *Journal of consumer research*, vol. 30, n°2, pp. 199-218.

**Jarvis C.B., Mackenzie S.B. et Podsakoff P.M. (2004)**, « Un examen critique des indicateurs de construit et des erreurs de spécification des modèles de mesure dans la recherche en marketing et en comportement du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n°1, pp. 73-97.

**Jensen M.C. (2002)**, « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function », *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n°2, pp. 235-256.

**Jones T.M. (1995)**, « Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°2, pp. 404-437.

**Jouve B. (2007)**, « L'empowerment: à quelles conditions? Pour quels objectifs », *Note de travail de l'École Nationale des Travaux Publics de l'État, UMR CNRS*, pp. 1-7.

## K

**Kahn R. (2010)**, « La dimension culturelle du développement territorial », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. octobre, n°4, pp. 625-650.

**Kant I. (1992)**, *Fondements de la métaphysique des mœurs*, traduit par Delbos V., Paris, Vrin, 206 p.

**Kapferer J.-N. (2011a)**, « Quelle stratégie pour la marque France, demain ? », *Revue française de gestion*, vol. 218-219, n°9, pp. 139-153.

**Kapferer J.-N. (2011b)**, « France : Pourquoi penser marque ? », *Revue française de gestion*, vol. 218-219, n°9, pp. 13-23.

**Kaplan A.M. et Haenlein M. (2009)**, « Rapprochement entre le marketing et l'administration publique: vers une compréhension globale du potentiel du marketing public », *Revue française de marketing*, vol. 224, pp. 49-65.

**Kau E. (2006)**, « Regional Branding: A Relationship of Public and Private Sectors », *UW-L Journal of Undergraduate Research*, vol. 9, pp. 1-6.

**Kavaratzis M. (2004)**, « From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands », *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 1, n°1, pp. 58-73.

**Kavaratzis M. et Ashworth G.J. (2005)**, « City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? », *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, vol. 96, n°5, pp. 506-514.

**Kavaratzis M. (2008)**, *From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*, Thèse de doctorat, Groningen, Rijksuniversiteit Groningen, 203 p.

**Kavaratzis M. (2012)**, « From “necessary evil” to necessity: stakeholders' involvement in place branding » Ares Kalandides (dir.), *Journal of Place Management and Development*, vol. 5, n°1, pp. 7-19.

**Kavaratzis M. et Hatch M.J. (2013)**, « The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory », *Marketing Theory*, vol. 13, n°1, pp. 69-86.

**Kavaratzis M. et Kalandides A. (2015)**, « Rethinking the place brand: the interactive formation of place brands and the role of participatory place branding », *Environment and Planning A*, vol. 47, n°6, pp. 1368-1382.

**Kochan T.A. et Rubinstein S.A. (2000)**, « Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership », *Organization Science*, vol. 11, n°4, pp. 367-386.

**Kornum N. et Mühlbacher H. (2013)**, « Multi-stakeholder virtual dialogue: Introduction to the special issue », *Journal of Business Research*, vol. 66, n°9, pp. 1460-1464.

**Kotler P. et Gertner D. (2002)**, « Country as brand, products, and beyond: A place marketing and brand management perspective », *Journal of Brand Management*, vol. 9, n°4/5, pp. 249-261.

**Kotler P., Haider D.H. et Rein I. (1993)**, *Marketing Places : Attracting Investment, Industry and tourism to Cities, States and Nations*, New York, Simon and Schuster, 400 p.

**Kotler P. et Levy S.J. (1969)**, « Broadening the Concept of Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 33, n°1, pp. 10-15.

**Kozinets R. (2009)**, *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*, 1st edition, Los Angeles, Calif.; London, SAGE Publications Ltd, 232 p.

**Kujala J. (2001)**, « Analysing Moral Issues in Stakeholder Relations », *Business Ethics: A European Review*, vol. 10, n°3, pp. 233-247.

**Kujala J., Heikkinen A. et Lehtimäki H. (2012)**, « Understanding the Nature of Stakeholder Relationships: An Empirical Examination of a Conflict Situation », *Journal of Business Ethics*, vol. 109, n°1, pp. 53-65.

**Kyle G., Graefe A. et Manning R. (2005)**, « Testing the Dimensionality of Place Attachment in Recreational Settings », *Environment and Behavior*, vol. 37, n°2, pp. 153-177.

## L

**Lacœuilhe J. (2000)**, « L'attachement à la marque : Proposition d'une échelle de mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n°4, pp. 61-77.

**Lacœuilhe J. et Belaïd S. (2007)**, « Quelle (s) mesure (s) pour l'attachement à la marque? », *Revue Française du Marketing*, vol. 213, n°3, pp. 7-25.

**Lacroux A. (2011)**, « Les avantages et les limites de la méthode «Partial Least Square»(PLS): une illustration empirique dans le domaine de la GRH », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 2, n°80, pp. 45-64.

**Lalande A. (1906)**, « Pragmatisme et pragmatisme », *Revue Philosophique de la France et de l'Étranger*, vol. 61, pp. 121-146.

**Le Bart C.L. et Procureur T. (2011)**, « Quand les Côtes du Nord sont devenues les Côtes d'Armor. Le département entre identité et attractivité », *Mots. Les langages du politique*, n°97, pp. 31-44.

**Le Moigne J.L. (1990)**, « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in A.C. Martinet (Coord.) *Épistémologies et sciences de gestion* », *Économica*, vol. 3, pp. 81-141.

**Le Moigne J.L. (2002)**, *Le constructivisme*, Nouv. éd, Paris, Editions L'Harmattan, 300 p.

**Le Moigne J.L. (2003)**, *Le constructivisme. Tome 2, Epistémologie de l'interdisciplinarité*, Paris, L'Harmattan, 364 p.

**Le Moigne J.L. (2004)**, *Le constructivisme: Tome 3, Modéliser pour comprendre*, L'Harmattan, 340 p.

**Lohmöller J.-B. (2013)**, *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*, Springer Science & Business Media, 284 p.

**Lucarelli A. et Berg P.O. (2011)**, « City branding: a state-of-the-art review of the research domain », *Journal of Place Management and Development*, vol. 4, n°1, pp. 9-27.

**Lucarelli A. et Brorström S. (2013)**, « Problematizing place branding research: A meta-theoretical analysis of the literature », *The Marketing Review*, vol. 13, n°1, pp. 65-81.

## M

**MacKenzie S.B., Podsakoff P.M. et Jarvis C.B. (2005)**, « The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions. », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n°4, pp. 710-730.

**MacKenzie S.B., Podsakoff P.M. et Podsakoff N.P. (2011)**, « Construct Measurement and Validation Procedures in MIS and Behavioral Research: Integrating New and Existing Techniques », *MIS Quarterly*, vol. 35, n°2, pp. 293-334.

**Macpherson C.B. (1973)**, *Democratic Theory: Essays in Retrieval*, Oxford Clarendon Press, 255 p.

**Macpherson C.B. (1985)**, *Principes et limites de la démocratie libérale*, Montréal, Boréal-Express, 155 p.

**Magnoni F. (2016)**, « Les effets de l'extension verticale de gamme vers le bas sur la confiance dans la marque et l'attachement à la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 31, n°1, pp. 3-27.

**Mainet H. (2011)**, « Les petites villes françaises en quête d'identité. Ambiguïté du positionnement ou image tactiquement combinée? », *Mots. Les langages du politique*, n°3, pp. 75-89.

**Martinet A.-C. (1984)**, *Management stratégique: organisation et politique*, Auckland, France Mac Graw Hill, 118 p.



**Martinet A.-C. (2006)**, « Avant-propos. Parties prenantes, management stratégique et politique », in *Décider avec les parties prenantes.*, Paris, La Découverte, pp. 9-17.

**Martinet A.-C. et Reynaud E. (2016)**, « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue française de gestion*, vol. 8, n°253, pp. 297-317.

**Marty F. (2011)**, « Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique », *Vers un modèle européen de fonction publique?*, pp. 193-222.

**Maynadier B. (2009)**, « Marque de ville : une approche sémiotique », Working Paper de l'Iseg.

**Mazeaud A. et Talpin J. (2010)**, « Participer pour quoi faire ? Esquisse d'une sociologie de l'engagement dans les budgets participatifs », *Sociologie*, vol. 1, n°3, pp. 357-374.

**Mazouz B. (2008)**, *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats. Nouveaux rôles - Nouvelles fonctions - Nouveaux profils*, Québec, PUQ, 576 p.

**Mercier S. (2001)**, « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, pp. 1-24.

**Mercier S. (2010)**, « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? », *Management & Avenir*, vol. 33, n°3, pp. 142-156.

**Meyer J.P. et Allen N.J. (1991)**, « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, n°1, pp. 61-89.

**Meyer J.P., Allen N.J. et Smith C.A. (1993)**, « Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n°4, pp. 538-551.

**Meyer J.P. et Allen N.J. (1997)**, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, SAGE, 164 p.

**Meyronin B. et Valla J.-P. (2004)**, « Vers la notion de « servuctions urbaines », ou les apports du marketing des services au marketing territorial », *4ème Congrès Tendances du Marketing*, Paris.

**Meyronin B. (2009)**, *Le marketing territorial: enjeux et pratiques*, Paris, Vuibert, 258 p.

**Meyronin B. (2015)**, *Le marketing territorial: enjeux et pratiques*, Paris, Vuibert, 235 p.

**Michel G. (2013)**, *Management transversal de la marque: Une exploration au coeur des marques*, Paris, Dunod, 342 p.

**Michel H. (2006)**, « La gestion de la relation au citoyen : vers de nouveaux modes de relation entre gouvernement et citoyen ? », *Politiques et management public*, vol. 24, n°4, pp. 91-110.

**Michelet J.F. et Giraut F. (2014)**, « Construction d'une qualité régionale: La marque Valais ou les vertus et les risques du branding territorial », *Revue de géographie alpine*, n°102-1, pp. 2-13.

**Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J. (1997)**, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, pp. 853-886.

**Mitchell R.K., Weaver G.R., Agle B.R., Bailey J.R. et Carlson J. (2016)**, « Stakeholder Agency and Social Welfare: Pluralism and Decision Making in the Multi-Objective Corporation », *Academy of Management Review*, vol. 41, n°2, pp. 252-275.

**Moinet N. (2009)**, « L'intelligence territoriale entre communication et communauté stratégique de connaissance : l'exemple du dispositif régional de Poitou-Charentes », *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 1, n°1, pp. 29-38.

**Monnoyer-Smith L. (2011)**, « La participation en ligne, révélateur d'une évolution des pratiques politiques ? », *Participations*, vol. 1, n°1, pp. 156-185.

**Mons A. (1992)**, *La métaphore sociale: Image, territoire, communication*, Paris, Presses universitaires de France, 270 p.

**Mullenbach-Servayre A. (2007)**, « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *Revue des Sciences de Gestion*, vol. 1, n°223, pp. 109-120.

**Muller P. (2006)**, « Le client-centrisme : une nouvelle forme de relation entre l'Etat et les citoyens », *Politiques et management public*, vol. 24, n°3, pp. 1-4.

**Musson A. (2012)**, « Construire l'attractivité durable régionale: l'exemple de l'Aquitaine », Larefi Working Paper, n°1202, Larefi, Université Bordeaux 4.

**Myllykangas P., Kujala J. et Lehtimäki H. (2010)**, « Analyzing the Essence of Stakeholder Relationships: What do we Need in Addition to Power, Legitimacy, and Urgency? », *Journal of Business Ethics*, vol. 96, n°S1, pp. 65-72.

**Mzahi C. (2008)**, « Attachement au lieu de service et attachement à la marque de service », *Actes des 13èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, pp. 1-18.

## N

**Niedomysl T. et Jonasson M. (2012)**, « Towards a theory of place marketing », *Journal of Place Management and Development*, vol. 5, n°3, pp. 223-230.

**Noisette P. et Vallerugo F. (1996)**, *Le marketing des villes. Un défi pour le développement stratégique*, Paris, Editions d'Organisation, 423 p.

**Noisette P. et Vallerugo F. (2010)**, *Un monde de villes. Le marketing des territoires durables*, La Tour-d'Aigues, Nouvelles éditions de l'Aube, 271 p.

**Noyer J. et Raoul B. (2011)**, « Introduction », *Études de communication. langages, information, médiations*, n°37, pp. 9-14.

## O

**Oguztimur S. et Akturan U. (2016)**, « Synthesis of City Branding Literature (1988-2014) as a Research Domain: Synthesis of City Branding Literature », *International Journal of Tourism Research*, vol. 18, n°4, pp. 357-372.

**Oliver C. (1997)**, « Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views », *Strategic management journal*, vol. 18, n°9, pp. 697-713.

**Orts E.W. et Strudler A. (2002)**, « The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory », *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n°2, pp. 215-233.

**Osborne D. (1993)**, « Reinventing Government », *Public Productivity & Management Review*, vol. 16, n°4, pp. 349-356.

**Osborne D. et Gaebler T. (1993)**, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York, Plume, 432 p.

**Osborne S.P. (2006)**, « The New Public Governance? », *Public Management Review*, vol. 8, n°3, pp. 377-387.

**Ost F. (1997)**, « L'interdisciplinarité comme principe d'organisation, paradigme théorique et anticipation éthique. L'expérience des Facultés universitaires Saint-Louis (Bruxelles) », *Communication présentée dans le cadre du colloque organisé par la FIUC à Santiago du Chili*, vol. 21, pp. 1-8.

## P

**Pagès D. (2000)**, « Des mondes parfaits aux mondes possibles : les territoires équivoques de l'utopie », *Quaderni*, vol. 41, n°1, pp. 43-63.

**Park J. (2007)**, « Consommation, marketing territorial et attractivité », in *L'attractivité des territoires : regards croisés*, pp. 73-77.

**Pateman C. (1970)**, *Participation and Democratic Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 128 p.

**Pelissier C. (2011)**, « Les plates-formes web comme nouvel intermédiaire de marché: L'exemple du crowdsourcing, un dispositif de médiation entre communautés et marché », *79e congrès international ACFAS, Université Bishop's et Université de Sherbrooke*, pp. 1-15.

**Pelissier M. (2009)**, « Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire? », *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 1, n°2, pp. 291-303.

**Penrose E. (1959)**, *The Theory of the Growth of the Firm*, OUP Oxford, 466 p.

**Perez P.Y.-A. (2008)**, « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme et Entreprise*, vol. 3, n°288, pp. 101-113.

**Perret V. et Séville M. (2003)**, « Fondements épistémologiques de la recherche », in *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 13-33.

**Pesqueux Y. (2017)**, « Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question », CNAM.

**Phillips R., Freeman R.E. et Wicks A.C. (2003)**, « What Stakeholder Theory is Not », *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n°04, pp. 479-502.

**Picot-Coupey K. (2006)**, *Les déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale d'un réseau de points de vente. Construction d'un modèle et application aux enseignes de l'équipement de la personne*, Thèse de doctorat, Rennes, Université de Rennes 1, 463 p.

**Picot-Coupey K. (2009)**, « Déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale par un distributeur : modèle conceptuel et validation empirique », *Recherche et Applications en Marketing (AFM c/o ESCP-EAP)*, vol. 24, n°4, pp. 23-55.

**Pinson G. (2009)**, *Gouverner la ville par projet: Urbanisme et gouvernance des villes européennes*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 428 p.

**Piveteau J.-L. (1969)**, « Le sentiment d'appartenance régionale en Suisse », *Revue de géographie alpine*, vol. 57, n°2, pp. 361-386.

**Plane J.-M. (2012)**, *Théorie et management des organisations*, Paris, Dunod, 300 p.

**Pollitt C. (2003)**, *The Essential Public Manager*, 1 edition, Maidenhead, Open University Press, 192 p.

**Post J.E., Preston L.E. et Sachs S. (2002)**, « Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View », *California Management Review*, vol. 45, n°1, pp. 6-28.

**Proulx M.-U. et Tremblay D. (2006)**, « Marketing territorial et positionnement mondial », *Géographie, économie, société*, vol. 8, n°2, pp. 239-256.

**Proulx S. (2004)**, *La révolution Internet en question*, Montréal, Québec Amérique, 142 p.

**Putnam H. et Engel-Tiercelin C. (1990)**, *Représentation et réalité*, Paris, Gallimard, 228 p.

## R

**Rainisto S.K. (2003)**, *Success factors of place marketing a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*, Thèse de doctorat, Espoo, Helsinki University of Technology, Dept. of Industrial Engineering and Management, Institute of Strategy and International Business, 274 p.

**Rendtorff J.D. (2009)**, *Responsibility, Ethics and Legitimacy of Corporations*, Copenhagen Business School Press DK, 528 p.

**Ricard L., Vachon M.-A. et Brun I. (2008)**, « Intégration en marketing du concept d'attachement régional : antécédents et impact sur les attentes en restauration », *Actes ASAC 2008*, pp. 4-18.

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

**Rochette C., Zumbo-Lebrument C. et Féliès P. (2016)**, « Identification des enjeux pour les parties prenantes et les acteurs engagés dans la construction d'une marque région : le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde », *Gestion et Management Public*, vol. 4, n°3, pp. 91-108.

**Rojot J. (2003)**, *Théorie des organisations*, Paris, Eska, 534 p.

**Rosemberg Lasorne M. (1997)**, *Marketing urbain et projet de ville : parole et représentations géographiques des acteurs*, Thèse de doctorat, Paris 1, 316 p.

**Rossiter J.R. (2002)**, « The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing », *International journal of research in marketing*, vol. 19, n°4, pp. 305-335.

**Rouleau L. (2007)**, *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec, PUQ, 278 p.

**Rousseau J.J. (1977)**, *Du contrat social*, Paris, Seuil, 332 p.

**Roussel P. et Durrieu F. (2002)**, « L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises : un concept pertinent pour des entreprises en réseau ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°44, pp. 2-18.

**Rowe G. et Frewer L.J. (2004)**, « Evaluating Public-Participation Exercises: A Research Agenda », *Science, Technology & Human Values*, vol. 29, n°4, pp. 512-556.

**Rowe G. et Frewer L.J. (2005)**, « A typology of public engagement mechanisms », *Science, Technology & Human Values*, vol. 30, n°2, pp. 251-290.

**Rühli E., Sachs S., Schmitt R. et Schneider T. (2017)**, « Innovation in Multistakeholder Settings: The Case of a Wicked Issue in Health Care », *Journal of Business Ethics*, vol. 143, n°2, pp. 289-305.

## S

**Sachs S. et Rühli E. (2011)**, *Stakeholders Matter: A New Paradigm for Strategy in Society*, Cambridge University Press, 297 p.

**Savage G.T., Bunn M.D., Gray B., Xiao Q., Wang S., Wilson E.J. et Williams E.S. (2011)**, « Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice », *Journal of Business Ethics*, vol. 96, n°1, pp. 21-26.

**Scott W.R. (2002)**, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 430 p.

**Seidl D., Balogun J., Jarzabkowski P (2006)**, « Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique », in Damon Golsorkhi (dir.), *La fabrique de la stratégie : Une perspective multidimensionnelle*, Paris, Vuibert, pp. 1-8.

**Sintomer Y. et De Maillard J. (2007)**, « The limits to local participation and deliberation in the French 'politique de la ville' », *European Journal of Political Research*, vol. 46, n°4, pp. 503-529.

**Skilton P.F. et Purdy J.M. (2017)**, « Authenticity, Power, and Pluralism: A Framework for Understanding Stakeholder Evaluations of Corporate Social Responsibility Activities. », *Business Ethics Quarterly*, vol. 27, n°1, pp. 99-123.

**Skinner H. (2008)**, « The emergence and development of place marketing's confused identity », *Journal of Marketing Management*, vol. 24, n°9-10, pp. 915-928.

**Slymen S.B. (2014)**, *Sentiment d'appartenance et intelligence territoriale: une application au contexte tunisien*, Thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis, 368 p.

**Steyn B. et Niemann L. (2014)**, « Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability—A normative framework », *Public Relations Review*, vol. 40, n°2, pp. 171-183.

**Suchman M.C. (1995)**, « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, pp. 571-610.

## T

**Talpin J. (2006)**, « Jouer les bons citoyens », *Politix*, n°75, pp. 11-31.

**Talpin J. (2008)**, « Pour une approche processuelle de l'engagement participatif: Les mécanismes de construction de la compétence civique au sein d'institutions de démocratie participative », *Politique et Sociétés*, vol. 27, n°3, pp. 133-164.

**Tantalo C. et Priem R.L. (2016)**, « Value creation through stakeholder synergy. », *Strategic Management Journal*, vol. 37, n°2, pp. 314-329.

**Tenenhaus M. (1998)**, *La régression PLS: théorie et pratique*, Paris, Technip, 274 p.

**Tenenhaus M., Amato S. et Esposito Vinzi V. (2004)**, « A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling », *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*, vol. 1, pp. 739-742.

**Tenenhaus M., Vinzi V.E., Chatelin Y.-M. et Lauro C. (2005)**, « PLS path modeling », *Computational Statistics & Data Analysis*, vol. 48, n°1, pp. 159-205.

**Texier L. et Valla J.-P. (1992)**, « Le marketing territorial et ses enjeux », *Revue Française de Gestion*, n°87, pp. 45-55.

**Thiard P. (2007)**, « Attractivité et compétitivité : offre territoriale, approches marketing et retombées », in *L'attractivité des territoires : regards croisés*, pp. 47-48.

**Thiétart R.-A. (2014)**, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 656 p.

**Tiercelin C. (2013)**, *C. S. Peirce et le pragmatisme*, Paris, Collège de France, 80 p.

**Tocqueville A. de (2010)**, *De la démocratie en Amérique*, Paris, Flammarion, 301 p.

**Tönnies F. (2015)**, *Communauté et société: Catégories fondamentales de la sociologie pure*, Paris, Presses Universitaires de France, 337 p.

**Torra M. (2013)**, « Territoire comme espace d'attractivité et de déclinaison de l'intelligence économique en intelligence territoriale », *Marché et organisations*, vol. 2, n°18, pp. 67-85.

## V

**Verbeke A. et Tung V. (2013)**, « The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective », *Journal of Business Ethics*, vol. 112, n°3, pp. 529-543.

**Vernette E. (2002)**, « Le rôle et le profil des leaders d'opinion pour la diffusion de l'Internet », *Décisions Marketing*, n°25, pp. 37-51.

**Vernette E. et Flores L. (2004)**, « Communiquer avec les leaders d'opinion en marketing : Comment et dans quels médias ? », *Décisions Marketing*, n°35, pp. 23-37.

**Viel L., Lizarralde G., Maherzi F.A. et Thomas-Maret I. (2012)**, « L'influence des parties prenantes dans les grands projets urbains », *Cybergeo : European Journal of Geography [En ligne]*, n°604.

**Virgo B. et Chernatony L. de (2006)**, « Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the City of Birmingham brand », *Journal of Brand Management*, vol. 13, n°6, pp. 379-392.

**Vuignier R. (2016)**, « Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique »,.

## W

**Wacheux F. (1996)**, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 296 p.

**Ward S.V. (1998)**, *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities, 1850-2000*, London, Taylor & Francis, 290 p.

**Willmott H. (1997)**, « Management and Organization Studies as Science? », *Organization*, vol. 4, n°3, pp. 309-344.

**Wold H. (1982)**, « Soft modeling : the basic design and some extensions », in *Systems under indirect observation : causality, structure, prediction*, Amsterdam, North-Holland, pp. 1-54.

**Wold H. (1985)**, « Partial least squares », in S Kotz et N.L Johnson (dir.), *Encyclopedia of statistical sciences*, New York, Wiley, pp. 581-591.

## Z

**Zavyalova A., Pfarrer M.D., Reger R.K. et Hubbard T.D. (2016)**, « Reputation as a Benefit and a Burden? How Stakeholders' Organizational Identification Affects the Role of Reputation Following a Negative Event », *Academy of Management Journal*, vol. 59, n°1, pp. 253-276.

**Zenker S. et Braun E. (2010)**, « The Place Brand Centre—A Conceptual Approach for the Brand Management of Places », *39th European Marketing Academy Conference, Copenhagen, Denmark*, pp. 1-8.

**Zenker S. et Seigis A. (2012)**, « Respect and the city: the mediating role of respect in citizen participation » Ares Kalandides (dir.), *Journal of Place Management and Development*, vol. 5, n°1, pp. 20-34.



# TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Les quatre types d'intervention en sciences de gestion - source : David (2000) .....	22
Figure 2 : Les objectifs afférents aux différentes études menées sur la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM - source : auteur.....	30
Figure 3 : Structure du document de thèse .....	33
Figure 4 : Nombre d'articles publiés entre 1995 et 2016 dont le titre inclut « Place branding » ou « Place marketing » - source : Google Scholar.....	52
Figure 5 : Nombre d'articles publiés entre 2004 et 2016 dont le titre inclut « Place branding » ou « Place marketing » - source : EBSCO.....	53
Figure 6 : Nombre d'articles publiés entre 2004 et 2016 dont le titre inclut « Place branding » ou « Place marketing » - source : ProQuest.....	53
Figure 7 : Fréquence des requêtes portant sur les mots-clés « Place branding » ou « Place marketing » dans Google entre 2004 et 2016 - source : Google Trends.....	54
Figure 8 : Processus de mise en œuvre d'une démarche de marketing territorial - source : Gollain (2014).....	63
Figure 9 : Les quinze marchés à analyser dans le cadre d'une stratégie de marketing territorial - source : Gollain (2014) .....	64
Figure 10 : Les 12 dimensions du mix-marketing territorial - source : Gollain (2014) .....	70
Figure 11 : Vue d'ensemble de la mise en œuvre d'une stratégie de marketing territorial - source : Gollain (2016).....	71
Figure 12 : Approche productive de l'entreprise - source : Freeman (1984) .....	80
Figure 13 : Approche managériale de l'entreprise - source : Freeman (1984).....	81
Figure 14 : Approche par les parties prenantes de l'entreprise - source : Freeman (1984).....	81
Figure 15 : Catégorisation des types de parties prenantes (PP) - source : Mitchell et al. (1997).....	86
Figure 16 : Les trois dimensions (« aspects ») de la théorie des parties prenantes - source : Donaldson et Preston (1995).....	91
Figure 17 : Echelle de la participation citoyenne - source : Arnstein (1969).....	128
Figure 18 : Les étapes de la création de la marque ANM - source : d'après Chanut et Rochette (2012) .....	141
Figure 19 : Composition du bureau de l'association ANM - source : association ANM.....	142
Figure 20 : Composition du conseil d'administration de l'association ANM - source : association ANM.....	143
Figure 21 : Les différentes cibles de la région Auvergne - source : association ANM.....	145
Figure 22 : Les différentes marques publiques et privées présentes avant le lancement de la marque ANM - source : conseil régional d'Auvergne.....	146
Figure 23 : Les 4 phases de la construction de la marque Auvergne - source : conseil régional d'Auvergne .....	147
Figure 24 : Le processus de réalisation du « Portrait identitaire » de l'Auvergne - source : conseil régional d'Auvergne .....	148
Figure 25 : Portrait identitaire de l'Auvergne autour de 19 concepts- source : conseil régional d'Auvergne .....	150
Figure 26 : Analyse SWOT de la marque Auvergne - source : conseil régional d'Auvergne.....	150
Figure 27 : Positionnement de la marque Auvergne - source : conseil régional d'Auvergne .....	152
Figure 28 : Les différents canaux institutionnels de la marque partagée ANM - source : association ANM.....	153
Figure 29 : Articulation des deux phases de la recherche .....	164
Figure 30 : Chronologie de la réalisation des différentes études du travail doctoral .....	165
Figure 31 : Les principales étapes de l'analyse de contenu - source : Blanc et al. (2014) d'après Bardin (2013).....	175
Figure 32 : Capture d'écran du message envoyé aux adhérents de la marque ANM dans le cadre de l'envoi du questionnaire.....	177
Figure 33 : Motivations et pouvoirs des parties prenantes de la marque ANM .....	193

Figure 34 : Fan Page Facebook de la marque ANM - source : ANM .....	208
Figure 35 : Dispositif ANM de financement participatif mis en place avec la plateforme Ulule - source : ANM .....	210
Figure 36 : Outil collaboratif Basecamp utilisé par le comité « Pionniers » - source : ANM.....	212
Figure 37 : Les étudiants participant au dispositif « Open Auvergne - Tour du monde » - source : ANM .....	214
Figure 38 : Place des dispositifs participatifs au service de la marque ANM selon l'échelle de la participation citoyenne d'Arnstein (1969) .....	216
Figure 39 : Total des publications, des like et des commentaires par Fan Page des quatre marques étudiées .....	217
Figure 40 : Niveau d'implication des fans sur les quatre Fan Pages .....	218
Figure 41 : Niveau d'interaction des fans avec le contenu des quatre Fan Pages .....	219
Figure 42 : Mise en perspective du nombre de fans, du nombre d'habitants et de la surface de la région pour chacune des marques .....	219
Figure 43 : Mise en perspective des niveaux d'interaction, du nombre de fans et de la surface de la région pour chacune des marques .....	220
Figure 44 : Répartition du nombre de publications par thème sur les Fan Pages.....	222
Figure 45 : Répartition du nombre de commentaires par thème sur les Fan Pages.....	222
Figure 46 : Indicateurs de la Fan Page Imagin'Alsace.....	223
Figure 47 : Indicateurs de la Fan Page Auvergne Nouveau Monde.....	224
Figure 48 : Indicateurs de la Fan Page Bretagne .....	225
Figure 49 : Indicateurs de la Fan Page L'Originale Franche Comté .....	225
Figure 50 : Capture d'écran d'un « Tree Nodes » sous le logiciel NVivo 11 .....	234
Figure 51 : Illustration de l'approche sous le logiciel NVivo 11 .....	234
Figure 52 : Modèle des déterminants de la participation des adhérents à la démarche de marketing territorial d'ANM.....	253
Figure 53 : Modèle des déterminants de la participation des pionniers à la démarche de marketing territorial d'ANM.....	254
Figure 54 : Distinction entre un construit réflexif et un construit formatif - source : Diamantopoulos et al. (2008, p. 1205) et Lacroux (2011, p. 4) .....	255
Figure 55 : Modèle validé des déterminants de la participation des adhérents à la démarche de marketing territorial d'ANM.....	295
Figure 56 : Modèle validé des déterminants de la participation des pionniers à la démarche de marketing territorial d'ANM.....	296
Figure 57 : Consultation de la Fan Page de la marque Only Lyon - source : ONLYLYON.....	309
Figure 58 : Site internet du Comité Régional du Tourisme de Bretagne - source : région Bretagne ..	309
Figure 59 : Opération « Mangez-Moi » par la marque Auvergne Nouveau Monde - source : ANM	310
Figure 60 : site internet Auvergne Nouveau Monde - source : ANM .....	311

# TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les différents principes différenciateurs des paradigmes constructiviste et positiviste - source : Le Moigne (1990) ; David (2000) .....	23
Tableau 2 : Les différentes hypothèses fondatrices des deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes contemporains - source : Avenier (2011).....	25
Tableau 3 : Positionnement interdisciplinaire de la recherche au regard des champs disciplinaires mobilisés - source : auteur .....	28
Tableau 4 : Diversité des définitions du marketing territorial - source : adapté de Chanoux (2013)....	51
Tableau 5 : Spécificités des marques « territoire » par rapport aux marques « produit » - source : Rochette (2012).....	60
Tableau 6 : Grille d'identification des opportunités de marché - source : d'après Hatem (2007).....	67
Tableau 7 : Définitions des parties prenantes - source : Gond et Mercier (2005) .....	82
Tableau 8 : Les différentes catégories de parties prenantes - source : Mitchell et al. (1997).....	87
Tableau 9 : L'évolution des théories des organisations - source : Rouleau (2007).....	93
Tableau 10 : Les différents intérêts de la connaissance selon Habermas - source : Willmott (1997) ...	95
Tableau 11 : Les objectifs des marques territoire - sources : sites Web des différentes marques de territoire .....	105
Tableau 12 : Echelles de la participation du public - source : Schlossberg et Shuford (2005) .....	125
Tableau 13 : Comparaison des objectifs de participation du public - source : Schlossberg et Shuford (2005).....	125
Tableau 14 : Grille de codage des données - source : Rochette, Zumbo-Lebrument et Féliès (2016).....	168
Tableau 15 : Caractéristiques des 4 marques de territoires étudiées - source : données collectées sur les sites internet des marques étudiées entre avril et mai 2016.....	170
Tableau 16 : Données de population et géographie des 4 régions de rattachement des 4 marques de territoire - source : INSEE .....	170
Tableau 17 : Caractéristiques des 25 interviewés du CA d'ANM.....	172
Tableau 18 : Éléments de comparaison entre PLS et LISREL - source : Fernandes, 2012.....	179
Tableau 19 : Identification et caractérisation des parties prenantes de la marque ANM .....	191
Tableau 20 : Participation des parties prenantes représentées dans le conseil d'administration ANM.....	192
Tableau 21 : Motivations des adhérents de l'association Auvergne Nouveau Monde analysées à partir des 350 fiches d'adhésion à l'association ANM.....	197
Tableau 22 : Identification des éléments du positionnement du conseil régional .....	198
Tableau 23 : Identification des éléments du positionnement des agences régionales .....	199
Tableau 24 : Identification des éléments du positionnement des autres collectivités .....	200
Tableau 25 : Identification des éléments du positionnement des acteurs de la sphère enseignement supérieure et de recherche.....	200
Tableau 26 : Identification des éléments du positionnement des grandes entreprises .....	201
Tableau 27 : Identification des éléments du positionnement des PME .....	202
Tableau 28 : Identification des éléments du positionnement des consultants .....	202
Tableau 29 : Identification des éléments du positionnement des habitants .....	203
Tableau 30 : Données collectées sur l'ensemble des 4 Fan Pages .....	217
Tableau 31 : Caractéristiques des Fan Pages des 4 marques de territoire .....	218
Tableau 32 : Grille d'analyse thématique avec thèmes et sous-thèmes identifiés.....	221
Tableau 33 : Caractéristiques des entretiens menés auprès des membres du CA d'ANM.....	233
Tableau 34 : Analyse de contenu thématique issue des 25 entretiens réalisés auprès des membres du CA d'ANM .....	249
Tableau 35 : Règles de décision pour qualifier un construit comme formatif ou réflexif - source : Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004, p. 79).....	256
Tableau 36 : Démarche de conception des instruments de mesure - source : d'après Picot-Coupey (2006).....	257
Tableau 37 : Détermination des construits et des instruments de mesures utilisés .....	258

Tableau 38 : Méthodologie d'analyse de la qualité des instruments de mesure et des modèles structurels avec l'approche PLS d'après Picot-Coupey (2009). .....	259
Tableau 39 : Analyse de la nature du construit « Sentiment d'appartenance régionale » fondée sur les critères de décision de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004) .....	260
Tableau 40 : Analyse de la nature du construit « Implication organisationnelle » fondée sur les critères de décision de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004) .....	261
Tableau 41 : Analyse de la nature du construit « Satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM » fondée sur les critères de décision de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004) .....	263
Tableau 42 : Analyse de la nature du construit « Attachement à la marque ANM » fondée sur les critères de décision de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004) .....	264
Tableau 43 : Analyse de la nature du construit « Participation à la démarche de marketing territorial » fondée sur les critères de décision de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004) .....	266
Tableau 44 : Structure thématique du questionnaire .....	269
Tableau 45 : Structure socio-démographique de l'échantillon final.....	270
Tableau 46 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Sentiment d'appartenance régionale » des adhérents.....	271
Tableau 47 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Attachement à la marque ANM » des adhérents.....	271
Tableau 48 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Implication organisationnelle » des adhérents .....	272
Tableau 49 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM » des adhérents.....	272
Tableau 50 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Participation » des adhérents.....	273
Tableau 51 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Sentiment d'appartenance régionale » des pionniers .....	273
Tableau 52 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Attachement à la marque » des pionniers.....	274
Tableau 53 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM » des pionniers .....	274
Tableau 54 : Statistiques descriptives des items liés à la variable « Participation » des pionniers .....	275
Tableau 55 : Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Sentiment d'appartenance régionale ».....	276
Tableau 56 : Structure finale de l'échelle de mesure « Sentiment d'appartenance régionale » des adhérents .....	276
Tableau 57 : Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Sentiment d'appartenance régionale ».....	277
Tableau 58 : Structure finale de l'échelle de mesure « Sentiment d'appartenance régionale » des pionniers.....	277
Tableau 59 : Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Sentiment d'appartenance régionale ».....	278
Tableau 60 : Structure finale de l'échelle de mesure « Implication organisationnelle ».....	279
Tableau 61 : Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Attachement à la marque » .....	279
Tableau 62 : Structure finale de l'échelle de mesure « Attachement à la marque » des adhérents .....	280
Tableau 63 : Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Attachement à la marque » .....	280
Tableau 64 : Structure finale de l'échelle de mesure « Attachement à la marque » des pionniers .....	281
Tableau 65 : Épuration pas à pas de la variable formative « Satisfaction des adhérents vis-à-vis de la démarche d'ANM » .....	282
Tableau 66 : Statistiques de multicollinéarité de l'index « Satisfaction des adhérents vis-à-vis de la démarche d'ANM » .....	282
Tableau 67 : Épuration pas à pas de la variable formative « Satisfaction des pionniers vis-à-vis de la démarche d'ANM » .....	285
Tableau 68 : Statistiques de multicollinéarité de l'index « Satisfaction des pionniers vis-à-vis de la démarche d'ANM » .....	285
Tableau 69 : Épuration pas à pas de la variable formative « Participation des adhérents à la démarche de marketing territorial d'ANM » .....	288
Tableau 70 : Statistiques de multicollinéarité de l'index « Participation des adhérents à la démarche de marketing territorial d'ANM ».....	289

Tableau 71 : Épuration pas à pas de la variable formative « Participation des pionniers à la démarche de marketing territorial d'ANM ».....	290
Tableau 72 : Statistiques de multicollinéarité de l'index « Participation des pionniers à la démarche de marketing territorial d'ANM ».....	291
Tableau 73 : Paramètres d'estimation des modèles sous XLSTAT .....	292
Tableau 74 : Résultats de l'estimation des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM .....	294
Tableau 75 : Qualité de l'ajustement du modèle des déterminants de la participation des adhérents à la démarche de marketing territorial d'ANM .....	296
Tableau 76 : Qualité de l'ajustement du modèle des déterminants de la participation des pionniers à la démarche de marketing territorial d'ANM .....	297



# TABLE DES MATIERES

---

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>VII</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>13</b>
<b>PARTIE 1. PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES ET MARKETING TERRITORIAL : UNE PROBLEMATISATION DE LA LITTERATURE .....</b>	<b>35</b>
<b>CHAPITRE 1. LE MARKETING TERRITORIAL EN QUESTION.....</b>	<b>39</b>
1. <i>Contexte et raisons de l'émergence du marketing territorial.....</i>	<i>39</i>
1.1. Le marketing territorial comme émanation du développement du New Public Management ? .....	39
1.2. Les pratiques de marketing territorial comme réponse à la concurrence entre territoires.....	42
1.3. Les pratiques de marketing territorial : un outil au service du marketing politique ?.....	46
2. <i>Clarification et explicitation de ce que recouvre le marketing territorial.....</i>	<i>49</i>
2.1. Marketing territorial (« place marketing ») et place branding : histoire d'une proximité terminologique devenue une confusion conceptuelle.....	49
2.2. L'évincement du marketing territorial par le branding territorial ?.....	52
2.3. Le branding territorial comme outil du marketing territorial : retour au bon sens .....	55
3. <i>Uniformité des enjeux, normativité des démarches, pluralité des pratiques : le marketing territorial au prisme des singularités des territoires.....</i>	<i>58</i>
3.1. L'application du marketing à la marque de territoire : entre difficultés d'appréhension du territoire et simplification des enjeux du marketing territorial.....	58
3.2. L'approche normative du marketing territorial inspirée par les praticiens .....	62
3.3. Marketing territorial et identité des territoires en miroir : la question de l'appropriation de marques prescrites. ....	71
<i>Synthèse du chapitre 1.....</i>	<i>76</i>
<b>CHAPITRE 2. LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES COMME VECTEUR D'UNE PARTICIPATION DELIBERATIVE.....</b>	<b>79</b>
1. <i>Le cadre conceptuel de la théorie des parties prenantes : unité des fondements et diversité des approches .....</i>	<i>80</i>
1.1. De la notion de « partie prenante » à la question de la catégorisation des parties prenantes .....	80
1.2. Diversité des catégorisations des parties prenantes.....	84
1.3. Pluralité des approches de la théorie des parties prenantes : peut-on concilier ses différentes dimensions ? .....	88
2. <i>Théorie des parties prenantes et théorie des organisations .....</i>	<i>93</i>
2.1. La théorie des parties prenantes : liens et proximité avec la théorie des organisations .....	93
2.2. Complémentarité théorique de l'approche par les parties prenantes et de l'analyse stratégique des acteurs.....	95
2.3. Théorie des parties prenantes et analyse stratégique : comment gouverner les intérêts et les motivations des acteurs d'un projet.....	98
3. <i>Du projet collectif d'une marque de territoire à l'enjeu de la participation des parties prenantes au bien commun.....</i>	<i>101</i>
3.1. Projets de marques de territoire, projets d'actions collectives.....	101

3.2. La mise en œuvre d'une démarche de marketing territorial comme réponse collective au défi de l'attractivité d'un territoire donné .....	103
3.3. La théorie des parties prenantes comme approche heuristique de la construction du bien commun par la participation délibérative.....	106
<i>Synthèse du chapitre 2</i> .....	110
<b>CHAPITRE 3. PERENNISER UNE MARQUE DE TERRITOIRE : LES ENJEUX DE LA PARTICIPATION CITOYENNE.....</b>	<b>113</b>
1. <i>Contexte et enjeux de la démocratie participative</i> .....	114
1.1. Contexte d'émergence de la démocratie participative en France .....	114
1.2. Enjeux et limites de la démocratie participative.....	115
2. <i>Construire une marque de territoire avec les citoyens : finalités et modalités pour le marketing territorial</i> .....	117
2.1. L'étude des démarches participatives au prisme des pratiques de marketing territorial.....	117
2.2. De l'importance de la participation citoyenne pour la pérennisation d'une marque de territoire .....	118
2.3. Rôles des réseaux sociaux numériques dans la construction des communautés virtuelles de marques de territoire.....	120
2.3.1. Enjeux de la communication numérique des marques de territoire au sein des démarches de marketing territorial .....	120
2.3.2. Rôle des réseaux sociaux numériques dans la constitution d'une communauté d'ambassadeurs de marques de territoire .....	121
2.3.3. Fondements des communautés virtuelles de marques .....	122
3. <i>Les démarches participatives : pluralité des degrés d'engagement et de responsabilité</i> .....	123
3.1. Enjeux et limites de la démocratie participative.....	123
3.2. Explicitation et analyse de l'échelle de la participation citoyenne de Sherry Arnstein .....	126
<i>Synthèse du chapitre 3</i> .....	129
<b>SYNTHESE DE LA PARTIE 1.....</b>	<b>131</b>
<b>PARTIE 2. TERRAIN DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE....</b>	<b>135</b>
<b>CHAPITRE 4. PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE .....</b>	<b>139</b>
1. <i>Présentation de l'association Auvergne Nouveau Monde (ANM)</i> .....	139
1.1. Historique de la création de l'association ANM .....	139
1.2. Organisation et fonctionnement de l'association ANM .....	141
2. <i>Spécificités de la marque ANM et de la stratégie de marketing territorial associée</i> .....	143
2.1. Contexte et enjeux de la marque ANM .....	143
2.2. Le processus de construction de la marque de territoire Auvergne et la stratégie de marque associée ...	146
2.3. Caractéristiques de la stratégie de marketing territorial de la marque ANM.....	153
<i>Synthèse du chapitre 4</i> .....	158
<b>CHAPITRE 5. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>161</b>
1. <i>Justification des choix méthodologiques de la recherche</i> .....	161
1.1. Une recherche fondée sur une démarche exploratoire hybride.....	161
1.2. Articulation de différentes approches de l'objet de recherche .....	163
1.3. Processus d'ensemble de la réalisation du travail de recherche .....	164
2. <i>Protocoles de recherche mobilisés</i> .....	166



2.1. Protocoles de recherche associés à la contextualisation de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM.....	166
2.1.1. Modalités d'investigation des motivations des parties prenantes de la marque ANM (étude 1) ....	166
2.1.2. Modalités d'investigation des stratégies d'acteur des parties prenantes engagées dans la construction de la marque Auvergne Nouveau Monde (étude 2).....	167
2.1.3. Modalités d'investigation des dispositifs participatifs de la démarche de marketing territorial d'ANM (étude 3) .....	168
2.1.4. Modalités d'investigation de la participation au sein de différentes communautés virtuelles de marques de territoire (étude 4) .....	169
2.2. Protocole de recherche associé à l'étude qualitative (étude 5) .....	171
2.2.1. Le choix des entretiens individuels semi-directifs et l'échantillon final .....	171
2.2.2. La constitution du guide d'entretien et recueil des données.....	172
2.2.3. Modalités de traitement et d'analyse des données qualitatives .....	173
2.2.4. Usage du logiciel NVIVO 11 .....	175
2.3. Protocole de recherche associé au test du modèle théorique (études 6 et 7) .....	176
2.3.1. Le choix des deux échantillons initiaux .....	176
2.3.2. Le choix de la collecte des données par un questionnaire en ligne .....	177
2.3.3. L'approche PLS comme méthode d'analyse des données.....	178
<i>Synthèse du chapitre 5</i> .....	180
<b>SYNTHESE DE LA PARTIE 2</b> .....	<b>181</b>
<b>PARTIE 3. RESULTATS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE</b> .....	<b>185</b>
<b>CHAPITRE 6. DE L'IDENTIFICATION DES MOTIVATIONS DES PARTIES PRENANTES A LA PARTICIPATION CITOYENNE</b> .....	<b>189</b>
1. <i>Identification des motivations des parties prenantes impliquées dans la construction de la marque ANM (étude 1)</i> .....	189
1.1. Cartographie des parties prenantes de la marque Auvergne Nouveau Monde .....	190
1.2. Premières analyses des motivations et de l'implication des adhérents de l'association Auvergne Nouveau Monde dans le projet de marque de territoire .....	194
2. <i>Caractérisation des stratégies d'acteurs des parties prenantes de la marque ANM (étude 2)</i> .....	198
2.1. Analyse des stratégies développées par les acteurs .....	198
2.2. Synthèse des résultats touchant les stratégies développées par les acteurs .....	204
3. <i>L'approche participative de l'association ANM au crible de l'échelle de la participation citoyenne d'Arnstein (étude 3)</i> .....	206
3.1. La gouvernance de l'association ANM.....	206
3.2. La communauté des ambassadeurs des réseaux sociaux numériques.....	207
3.3. Le dispositif de financement participatif Up (crowdfunding) UP Projets-Ulule .....	209
3.4. Le comité des Pionniers .....	211
3.5. Le dispositif « Open Auvergne » - Tour du monde.....	213
3.6. Synthèse de l'analyse des dispositifs participatifs intégrés dans la démarche de marketing territorial de l'association ANM .....	215
4. <i>La participation de la communauté virtuelle de la marque ANM : analyse comparative avec les Fan Pages de trois autres marques de territoire (étude 4)</i> .....	216
4.1. Analyse comparée de la participation pour chacune des Fan Pages .....	216
4.2. Analyse thématique du contenu des Fan Pages .....	220

<i>Synthèse du chapitre 6</i> .....	227
<b>CHAPITRE 7. DE L'ANALYSE DE CONTENU THEMATIQUE A L'ETUDE EMPIRIQUE DES DETERMINANTS DE LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES .....</b>	<b>231</b>
1. <i>Résultats de l'étude qualitative (étude 5)</i> .....	231
1.1. Contexte, objectifs et échantillon final de l'étude qualitative .....	231
1.2. Résultats de l'analyse de contenu thématique.....	233
1.3. Proposition d'un modèle théorique.....	249
1.3.1. Retour sur les apports de l'étude qualitative à la question de recherche .....	249
1.3.2. Hypothèses relatives aux modèles et variables de contrôle.....	251
1.3.3. Proposition de deux modèles des déterminants de la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'ANM.....	253
2. <i>Traduction du modèle en questionnaire (études 6 et 7)</i> .....	254
2.1. Critères de décision touchant la détermination de la nature des construits des deux modèles .....	254
2.2. Démarche de développement des instruments de mesure et opérationnalisation des concepts .....	257
2.3. Méthodologie de validation des instruments de mesure et du modèle .....	259
2.4. La nature des instruments de mesure mobilisés et les items associés .....	260
2.4.1. Le construit « Sentiment d'appartenance régionale » .....	260
2.4.2. Le construit « Implication organisationnelle ».....	261
2.4.3. Le construit « Satisfaction vis-à-vis de la démarche d'ANM ».....	262
2.4.4. Le construit « Attachement à la marque ANM » .....	264
2.4.5. Le construit « Participation à la démarche de marketing territorial » .....	265
2.4.6. Les variables descriptives et de contrôle.....	267
2.5. La construction du questionnaire .....	267
2.5.1. Les instruments de mesure utilisés.....	267
2.5.2. La réalisation de la pré-purification des instruments de mesure .....	268
2.5.3. L'agencement thématique du questionnaire.....	268
3. <i>Test des deux modèles des déterminants de la participation des parties prenantes (études 6 et 7)</i> .....	269
3.1. Présentation des deux échantillons et des statistiques descriptives des variables des deux modèles....	269
3.1.1. Caractéristiques des répondants.....	269
3.1.2. Présentation des statistiques descriptives des variables .....	271
3.2. Validation des instruments de mesure des déterminants de la participation.....	275
3.2.1. Validation des variables réflexives .....	275
3.2.2. Validation des variables formatives .....	281
3.3. Test des deux modèles structurels des déterminants de la participation des parties prenantes.....	291
3.3.1. Modèles estimés et paramètres d'estimation du logiciel XLSTAT .....	292
3.3.2. Validation des modèles structurels des déterminants de la participation des parties prenantes.....	293
<i>Synthèse du chapitre 7</i> .....	298
<b>CHAPITRE 8. DISCUSSION DES RESULTATS : APPORTS, LIMITES, IMPLICATIONS MANAGERIALES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE .....</b>	<b>301</b>
1. <i>Apports théoriques, contributions méthodologiques et implications managériales</i> .....	301
1.1. Apports théoriques de la recherche .....	301
1.1.1 Apports de l'étude 1.....	301
1.1.2 Apports de l'étude 2.....	302
1.1.3 Apports de l'étude 3.....	302

1.1.4 Apports de l'étude 4.....	303
1.1.5 Apports des études 5, 6 et 7 .....	303
1.2. Contributions méthodologiques de la recherche .....	305
1.2.1. Contribution méthodologique associée à l'approche pluridimensionnelle de l'objet de recherche	305
1.2.2. Contributions méthodologiques liées l'utilisation de l'approche PLS .....	306
1.3. Implications managériales.....	306
1.3.1. Implications managériales de l'étude 1 .....	306
1.3.2. Implications managériales de l'étude 2 .....	307
1.3.3. Implications managériales de l'étude 3 .....	308
1.3.4. Implications managériales de l'étude 4 .....	308
1.3.5. Implications managériales des études qualitative et quantitative (étude 5, 6 et 7) .....	312
2. <i>Limites et perspectives de recherche</i> .....	313
2.1. Limites de la recherche .....	313
2.1.1. Limites conceptuelles.....	313
2.1.2. Limites relatives au champ d'application.....	315
2.1.3. Limites relatives à l'analyse de contenu (étude 5) .....	315
2.1.4. Limites inhérentes à l'approche PLS (études 6 et 7).....	316
2.2. Perspectives de recherche .....	317
2.2.1. Perspectives de recherche associées à l'accroissement de la validité interne des résultats .....	317
2.2.2. Perspectives de recherche liées à la généralisation des résultats du test des deux modèles.....	318
2.2.3. Voies de recherche complémentaires .....	318
<i>Synthèse du chapitre 8</i> .....	320
<b>SYNTHESE DE LA PARTIE 3.....</b>	<b>- 321 -</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>323</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>329</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>353</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX .....</b>	<b>355</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>359</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>368</b>



Vu : le Président

M .....

Vu : les suffragants

MM .....

Vu et permis d'imprimer : le Vice-Président du Conseil Scientifique Chargé de la Recherche  
de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense





# RESUME

---

## La participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial : le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde

En se fondant sur une recherche-intervention effectuée dans le cadre d'une thèse CIFRE au sein l'association « Auvergne Nouveau Monde », l'objectif de cette thèse consiste à identifier, comprendre et évaluer les différents déterminants sur lesquels repose la participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial de la marque de territoire « Auvergne Nouveau Monde » (ANM). Pour ce faire, dans une première partie, ressaisis dans les champs de la démocratie participative et du marketing territorial, le sens, la portée et les enjeux de la participation des parties prenantes d'une marque de territoire sont explicités ainsi que leurs fondements conceptuels. Puis, dans une seconde partie, le terrain de recherche et la démarche méthodologique d'étude de la participation des parties prenantes de la marque « Auvergne Nouveau Monde » sont exposés : cette dernière est constituée, dans un premier temps, d'un travail de contextualisation de la participation des parties prenantes de la démarche de marketing territorial d'ANM, puis, dans un second temps, d'une étude qualitative réalisée par le biais de 25 entretiens auprès d'adhérents de l'association ANM, et, dans un troisième temps, du test par l'approche PLS (Partial Least Squares) de deux modèles d'équations structurelles (un modèle pour les adhérents de l'association ANM et un modèle pour les ambassadeurs de la marque, citoyens auvergnats) des déterminants de la participation des parties prenantes de la marque ANM à la démarche de marketing territorial mise en œuvre. Dans une troisième partie, les résultats de la validation des deux modèles d'équations structurelles des déterminants de la participation reposant sur un échantillon total de 295 répondants sont présentés pour être, ensuite, discutés afin d'en délimiter à la fois les apports, les limites, les implications managériales et les perspectives de recherche. Les résultats obtenus démontrent que l'attachement à la marque ANM a une influence positive sur la participation des parties prenantes étudiées ; corrélativement, les résultats indiquent que cet attachement à la marque est influencé positivement par le sentiment d'appartenance régionale, l'implication organisationnelle (pour les adhérents) et la satisfaction à l'endroit de l'association ANM porteuse de la marque.

**Mots clés :** Marketing territorial ; *place branding* ; participation ; parties prenantes ; approche PLS

## ABSTRACT

---

### Stakeholder participation in the place marketing process: the case of the Auvergne Nouveau Monde brand

Based on a research-intervention carried out as part of a CIFRE thesis within the association "Auvergne Nouveau Monde", the objective of this thesis is to identify, understand and evaluate the different determinants on which lies the participation of the stakeholders in the place marketing process of the "Auvergne Nouveau Monde" brand of territory (ANM). In order to do this, in a first part, in the fields of participatory democracy and place marketing, the meaning, scope and stakes of the participation of the stakeholders of a brand of territory are explained as well as their conceptual foundations. Then, in a second part, the field of research and the methodological approach to study the participation of the stakeholders of the brand "Auvergne Nouveau Monde" are exposed: the latter consists, first, of a contextualization work on the participation of stakeholders in the ANM place marketing approach and then, secondly, of a qualitative study carried out through 25 interviews with members of the association ANM, and, thirdly, the PLS (Partial Least Squares) approach to two models of structural equations (a model for the members of the ANM association and a model for the brand ambassadors, citizens of Auvergne) of the determinants of the participation of ANM brand stakeholders in the implemented place marketing approach. In a third part, the results of the validation of the two structural equation models of the determinants of participation based on a total sample of 295 respondents are presented and then discussed in order to delineate both the inputs, limitations, managerial implications and research prospects. The results show that attachment to the ANM brand has a positive influence on the participation of the stakeholders studied; correspondingly, the results indicate that this attachment to the brand is positively influenced by the feeling of regional belonging, organizational involvement (for members) and satisfaction with the ANM brand association.

**Keywords :** place marketing; place branding; participation; stakeholders; PLS approach