

**LA CO-CONSTRUCTION
D'UNE DÉMARCHE DE
MARKETING TERRITORIAL :
UNE LECTURE DES PARTIES
PRENANTES D'UNE MARQUE
PARTAGÉE**

Corinne ROCHETTE⁽¹⁾
*Maître de conférences HDR,
Université Clermont Auvergne, CRCGM*

Cédrine ZUMBO-LEBRUMENT⁽²⁾
*Professeur Groupe ESC Clermont,
Paris Ouest Nanterre CEROS et Université Clermont Auvergne COMSOL*

Résumé

De plus en plus de territoires se dotent de ce puissant outil marketing qu'est la marque. Certains optent pour un processus de co-création associant de nombreux acteurs territoriaux. Le cadre théorique des parties prenantes est ici mobilisé dans sa dimension descriptive et instrumentale afin d'identifier les parties prenantes impliquées dans la co-construction de la marque d'une région. Il permet de dégager une cartographie des parties prenantes et de mettre en lumière leurs motivations à participer au processus de création et d'identifier les sources de pouvoir susceptibles d'infléchir l'orientation de la marque.

Mots clés : Marketing territorial - Co-création - Parties prenantes - Marque de territoire - Management public.

**CO-CONSTRUCTION OF A TERRITORIAL MARKETING APPROACH :
THE CASE OF THE STAKEHOLDERS OF A SHARED BRAND**

Abstract

More and more territories are endowed with this powerful marketing tool that is the brand. Some choose for a co-creation process involving many regional players. The theoretical framework of the stakeholders is mobilized here in its descriptive and instrumental dimension in order to identify the stakeholders involved in the co-construction of a region's brand. It provides a mapping of the stakeholders and highlights their motivations to participate in the creation process and to identify the sources of power that can influence the direction of the brand.

Key words : Territorial marketing - Co-creation - Stakeholder theory - Place branding - Public management.

(1) —
Courriel : corinne.rochette@uca.fr

(2) —
Courriel : cedrine.zumbo-lebrument@esc-clermont.fr

INTRODUCTION

Ce n'est que relativement récemment que les collectivités ont compris tout l'intérêt d'adopter une démarche marketing pour valoriser et travailler au renforcement de l'attractivité de leur territoire. Une des expressions fortes de ce marketing territorial est le développement de marques territoire. Nombreux sont les logos, slogans (« *Je vois la vie en Vosges* », ONLYLYON, « *So Toulouse* », « *Tout commence en Finistère* », « *Aveyron vivre vrai* », « *Auvergne Nouveau Monde* », etc.) présents dans le paysage médiatique qui rend compte de la volonté des régions, des départements et des villes (depuis quelques années déjà) d'appliquer et de transposer les outils et les démarches du marketing à cet objet particulier qu'est le territoire. Ce mouvement a suscité l'intérêt des chercheurs pour comprendre ce phénomène et a donné lieu à un véritable courant de recherche autour du *place branding* (Anhold, 2010). D'instruments de communication (Houllier-Guibert, 2009 ; Le Bart, 2014), ces marques deviennent progressivement des instruments de mobilisation de l'ensemble des acteurs d'un territoire autour d'un projet collectif.

Si, classiquement, le lancement et le développement d'une marque commerciale (dans les entreprises) est le résultat de réflexions conduites par un service dédié à la stratégie marketing, l'émergence et le déploiement d'une marque de territoire résulte d'un processus bien différent. Comme l'ont souligné les recherches (Rochette et al., 2016), les marques territoire sont de plus en plus l'expression d'un projet de territoire ou peuvent elles-mêmes être ce projet. Impliquant de nombreux acteurs publics (collectivités) et privés (institutions, entreprises, individus...), elles prennent corps dans un univers, celui de l'action publique, 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 conduits sur ce phénomène se concentrent essentiellement sur la perception de la marque, son image, son positionnement (Proulx et Temblay, 2006), mais très peu sont consacrés à l'identification des acteurs prenant part au projet (Chanut et Rochette, 2012). Si la théorie des parties prenantes est mobilisée dans les recherches en marketing B-to-B, en marketing relationnel ou en marketing stratégique, en particulier ces dernières années à partir du concept de co-création (Prahalad et Ramaswamy, 2000 ; Vargo et Lusch, 2008 ; Cova, 2008 ; Ramaswamy

et Grouillard, 2011), elle reste jusqu'alors peu utilisée en France dans les recherches en marketing territorial. Elle constitue, à notre sens, un outil pertinent pour appréhender le processus de construction d'une marque collective et les problématiques de marketing territorial dont on ne peut pas ignorer les dimensions politiques. Quelles sont les parties prenantes impliquées dans la construction d'une marque de territoire ? De quelle manière prennent-elles part à la co-création de la marque ? Quels sont les enjeux associés à cette participation ? Ces questions sont au cœur de ce travail dont l'ambition est d'identifier les acteurs engagés dans un processus de construction d'une marque de territoire. La première partie sera consacrée à l'intérêt de mobiliser la théorie des parties prenantes dans le champ du marketing territorial afin de mieux appréhender le développement d'une marque de territoire. Une fois posé le cadre conceptuel de la recherche, nous présenterons, dans une seconde partie, la méthodologie utilisée et le cas étudié avant d'exposer et de discuter les résultats de cette recherche et leurs implications.

LE CADRE THÉORIQUE

De la co-création aux 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, 2013). La co-création constitue un courant fort de recherche qui, après avoir investi les domaines de l'innovation puis du marketing, se diffuse aussi au *branding*. Elle est définie comme « *an active, creative and social process* » (Roser et al., 2009) fondé sur une collaboration entre l'entreprise et les parties prenantes qui génère des effets positifs et une création de valeur supérieure. Les recherches conduites en management sur la co-création portent sur le développement de nouveaux produits, la *service-dominant-logic*, ou la *consumer culture theory* (Cova, 2008 ; Vernet et Tissier Desbordes, 2012). Elles considèrent la capacité du consommateur à être co-créateur de valeur, à être à l'origine d'un avantage compétitif et de possibles innovations (Von Hippel, 2005 ; Etgar, 2008). La co-création renvoie à une forme de prise de pouvoir du consommateur à travers laquelle se crée la valeur (Grönroos, 2008, 2011). En ce sens, un pan de recherche met en avant l'importance de l'interaction dans le processus de co-création. La notion d'interac-

tions co-créatives (Echeverri et Skålen 2011 ; Grönroos, 2008 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004) est ainsi définie comme un processus dialogique (Ballantyne, 2004) dans lequel les actions des parties prenantes (généralement fournisseurs et clients) sont simultanées, entrelacées et agissent directement sur le processus de création de valeur. Chaque partie prenante devient alors une ressource dans le processus créatif. Ainsi, par exemple, dans un processus de mise en valeur des ressources d'un territoire, le fait d'apposer à une marque de produit l'origine territoriale peut contribuer à créer de la valeur pour le produit (principe des effets « Made in »), mais contribue en même temps à valoriser le territoire à travers le produit comme pour la co-construction du couple produit-territoire « Pomme des Alpes » étudié par Rollet en 1999. Ce dernier et l'entreprise à laquelle il est associé constituent, à ce titre, une ressource à part entière devant être gérée. Ainsi, l'interaction entre les parties prenantes contribue à ce processus de co-création et donc d'actions partagées autour d'un projet commun.

Le phénomène des marques territoire, un projet collectif

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 et du processus de co-création que certaines adoptent. Si ces marques territoire étaient initialement associées à la valorisation des atouts touristiques d'un espace géographique (Morgan et Pritchard, 2007), elles incarnent désormais des enjeux plus stratégiques (renforcement de l'attractivité) et managériaux (interaction des parties prenantes) (Morgan et al., 2003). 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* »⁽³⁾. 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 (Meyronin, 2015 ; Chamard, 2014), et se résume encore largement à la promotion et la communication même si on peut noter l'émergence d'un mouvement de recherche comportant une dimension plus managériale (marketing management). Comme le souligne Skinner (2008), on peut noter une certaine confusion entre les termes marketing territorial (*place marketing*) et marque de territoire (*place branding*), probablement parce que la marque de territoire constitue l'outil le plus évident de la pratique d'un marketing territorial de nature stratégique. La marque de territoire peut être définie comme le « *socle de la construction d'une image cohérente et forte du territoire sur le long terme* »⁽⁴⁾ dont l'objectif est de permettre au territoire de rayonner et d'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.

Le processus d'élaboration de certaines marques territoire repose sur la co-construction (Chanut et Rochette, 2012) et implique de fait de multiples parties prenantes.

La création et le déploiement d'une marque de territoire peut être qualifié de projet⁽⁵⁾ 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 (association portant la marque, ou agence en charge de sa création et son développement), processus que la théorie des parties prenantes peut permettre de décrypter en repérant les acteurs impliqués et leurs intérêts (coopératifs ou compétitifs) afin de comprendre cette co-construction.

(3) —

Une adaptation par Vincent Gollain (directeur de l'agence de développement régional Paris - Ile de France) de la définition du marketing territorial figurant dans l'édition 2013 du Mercator.

(4) —

Propos de Denis Muzet, sociologue et Président de l'Institut Médiascopie, collectés à l'occasion des Rencontres Territoriales de la Communication Publique organisées par le Conseil régional d'Aquitaine en 2012.

(5) —

Nous retiendrons comme définition du projet : un processus limité dans le temps auquel sont affectées des ressources, et renvoyant à un ensemble d'activités organisées en phases ou étapes et formant une unité de gestion permettant la réalisation d'un objectif défini et précis.

**La théorie des parties prenantes
comme clé de lecture**

La théorie des parties prenantes est une théorie largement répandue mais elle reste très débattue quant à sa portée explicative et sa portée opératoire. Si ses racines sont anciennes (Dodd, 1932, Barnard, 1938 ; Penrose, 1959), elle s'impose véritablement dans les années 1980 grâce à la publication d'un ouvrage de Freeman (1984). Elle propose un cadre renouvelé d'étude des affaires et des pratiques managériales. Elle donne une certaine importance à d'autres acteurs (*stakeholders*) qui ne sont pas seulement l'actionnaire. Deux grandes interprétations de la notion de parties prenantes sont identifiables. Une première, très large (Freeman, 1984), inclut plus ou moins toutes les entités en lien avec l'organisation (« *relationship with an organization* », Thompson et al., 1991). Une seconde plus restrictive (Hill et Jones, 1992) se concentre sur l'intérêt légitime des entités à participer à la décision⁽⁶⁾. Cette deuxième approche pose la question de savoir qui peut être partie prenante et qui ne l'est pas. Les recherches conduites ont débouché sur la mise en évidence de critères permettant de définir quel acteur peut être légitimement qualifié de partie prenante et s'appuient généralement sur une approche contractuelle de la relation entreprise/acteurs puisant leurs racines dans une lecture étendue de la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976). La théorie des parties prenantes évolue progressivement d'une vision statique (essentiellement descriptive) à laquelle elle est originellement associée et objet de nombreuses critiques (Beaulieu et Pasquero, 2002), vers une vision plus dynamique et heuristique afin de mieux saisir les transformations organisationnelles et stratégiques induites par les choix des managers (Wolf et Putler, 2002) et exigeant de retenir une définition étendue des parties prenantes. À notre sens, la compréhension du phénomène de mise en marque des régions ne peut être efficacement appréhendée qu'en adoptant cette définition élargie des parties prenantes. Les démarches de co-construction majoritairement retenues apparaissent comme étant un projet plus politique et social qu'économique, même si ce dernier aspect ne leur est pas complètement étranger. Ainsi, comme l'évoquent Gond et Mercier (2005), la mobilisation de cette théorie dans une perspective élargie peut permettre d'approcher la dimension partenariale de la mise en pratique de cette théorie. Dans cette perspective, nous retiendrons la définition originale des

parties prenantes de Freeman de 1984 : « *tout groupe ou individu qui affecte ou peut être affecté par le déroulement des activités d'une organisation* »⁽⁷⁾.

La théorie des parties prenantes peut être mobilisée dans ses dimensions descriptive, instrumentale ou normative (tableau 1). Selon Donaldson et Preston (1995), elle présente une dimension managériale et stratégique désormais largement admise car elle débouche sur la recommandation d'attitudes, la mise en œuvre de structures et de pratiques qui constituent le management des parties prenantes. Les travaux permettent de constater que les dimensions descriptive et instrumentale présentent naturellement cette dimension stratégique. Pour Carroll et Buchholtz (2000), l'analyse des parties prenantes fait partie de la fonction stratégique de l'entreprise.

Le premier point d'attention des réflexions théoriques porte sur la qualification des acteurs en tant que partie prenante. Mitchell, Agle et Wood (1997) dégagent sept types de parties prenantes en s'appuyant sur trois caractéristiques : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Dans leur approche, chacun des acteurs est évalué sur la base du pouvoir qu'il détient, de sa légitimité à agir et de l'urgence d'agir à laquelle il est confronté. Le pouvoir est défini comme la capacité à conduire un acteur à réaliser quelque chose qu'il n'aurait pas fait de lui-même (Dhal, 1957), à influencer les décisions. Il peut être coercitif, utilitariste ou normatif (Mitchell et al., 1997). Il est associé à l'exercice de pressions sociales, politiques ou fonctionnelles (Oliver, 1992). Il est associé aux ressources détenues et indispensables au fonctionnement de l'organisation et à sa stratégie. Il peut être acquis par le biais de relations développées avec d'autres parties prenantes. Son identification n'est pas toujours aisée. Mitchell, Agle et Wood (1997) l'appréhendent à partir des travaux d'Etzioni (1964) selon lesquels le pouvoir trouve ses sources dans le type de ressources utilisées. Trois formes de pouvoir sont identifiées :

- le pouvoir coercitif (force, violence, restriction) fondé sur les ressources physiques ;

(6) —

« *Constituents who have a legitimate claim on the firm... established through the existence of an exchange relationship who supply « the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied (by inducements)* ». (Hill et Jones, 1992).

(7) —

Traduction personnelle.

Tableau 1**Les grandes dimensions de la théorie des parties prenantes (PP) et éléments clés**

	Éléments clés	Auteurs
Dimension descriptive ou empirique	<p>Principe : Se concentre sur le comportement actuel de l'organisation.</p> <p>Objet : Décrire les relations entre l'organisation et son environnement, expliquer comment l'organisation interagit avec les PP et comment de nouvelles formes organisationnelles émergent, classer les PP. De nombreuses classifications existent, portant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la nature des PP (externes/internes) ; • les enjeux qui leur sont associés (économiques/sociaux/éthiques, matériels/symboliques) ; • l'attitude envers les PP (participation, consultation, mise en place d'une représentation) ; • les contributions des PP (ressources tangibles/intangibles) ; • les relations entreprise PP (contractuelles ou non) ; • le pouvoir, la légitimité des PP et l'urgence ; • etc. 	Goodpaster, 1993 ; Clarkson, 1995 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997 ; Ferrary, 2004
Dimension instrumentale	<p>Principe : Le management par les PP vu comme un moyen pour obtenir un avantage compétitif et une performance financière supérieure en créant de la satisfaction et de la valeur pour les parties prenantes quitte à adopter une éthique utilitariste. Prise en compte la théorie du pouvoir (dépendance envers les ressources).</p> <p>Objet : Fournir un outil d'aide à la décision des managers pour comprendre les PP et les diriger de manière stratégique.</p> <p>Angle de lecture : Le dirigeant.</p>	Freeman, 1984 ; Jones, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Hosseini et Brenner, 1992
Dimension managériale et stratégique	<p>Elle est la résultante des approches descriptive et instrumentale.</p> <p>Principe : Une démarche structurée consistant à identifier les PP, analyser leurs intérêts, analyser les défis et opportunités qu'elles représentent pour l'entreprise, analyser les responsabilités de l'entreprise envers les PP, mettre en place un plan d'action.</p> <p>Objet : Classer et représenter les PP (matrices, typologies, cartographies).</p>	Carroll et Buchholtz, 2000
Dimension normative / prescriptive	<p>Principe : Reconnaître les responsabilités de l'entreprise envers toutes les PP.</p> <p>Objet : Prescrire des comportements issus de principes éthiques et moraux, se préoccuper des demandes de toutes les PP.</p> <p>Angle de lecture : L'entreprise.</p>	Evan et Freeman, 1988

Adapté de Mercier, 2001 et Gond et Mercier, 2005

- le pouvoir utilitaire qui s'appuie sur les ressources financières et matérielles ;
- le pouvoir normatif dont les racines sont les ressources symboliques (contacts ou objets de prestige, d'estime, etc.).

La seconde caractéristique, la légitimité, renvoie à un système socialement construit de normes, de valeurs dictant un comportement et des activités désirables et appropriées (Schuman, 1995). Comme l'ont souligné de nombreux chercheurs, l'opérationnalisation de cette dimension s'avère délicate. De manière élargie, un acteur a légitimité à agir s'il a des droits ou des intérêts.

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 parties prenantes. L'urgence comporte deux attributs : la sensibilité au temps et la criticité. La première renvoie à la marge de tolérance acceptée par l'acteur concerné pour le délai de traitement de sa demande. La seconde concerne l'importance de la demande et/ou de la relation et l'attente d'une réponse immédiate.

Sur la base de ces trois critères, et selon que la partie prenante présente un, deux ou trois des critères énoncés, Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent une typologie de 7 parties prenantes (1. dormante, 2. discrétionnaire, 3. demandeuse, 4. dominante, 5. dangereuse, 6. dépendante, 7. définitive) et soulignent l'existence de parties prenantes latentes ou un des trois attributs apparaît comme faiblement présent et mettent en évidence le caractère dynamique de cette classification, la qualification de la partie prenante évoluant en fonction des relations qu'elle entretient avec l'entreprise. C'est ce cadre théorique que nous mobilisons pour pouvoir qualifier les parties prenantes après les avoir identifiées.

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

L'étude du processus de construction et de déploiement d'une marque de territoire offre un terrain original et encore peu investi. Rares sont les travaux s'étant intéressés au processus de construction d'une marque territoriale partagée et à la possibilité de mobiliser la grille de lecture offerte par la théorie des parties prenantes pour en décortiquer le processus et les dynamiques en jeu. En tant que projet collec-

tif comportant une dimension sociale et politique, la mobilisation de la théorie des parties prenantes dans sa forme étendue (*hard stakeholders theory*) peut être éclairante et fournit un cadre d'analyse pour identifier les acteurs impliqués, leurs motivations et la nature de leur(s) participation(s). La mise en place d'une marque de territoire est le fait d'un réseau d'entités (Conseil Régional, Agences régionales, départements, entreprises, associations, etc.). Dans une approche descriptive, nous cherchons à mettre en évidence ces entités, la manière dont elles interviennent dans le processus, leurs attentes, leur(s) influence(s) et la nature de leur(s) participation(s) afin de fournir des éléments utiles à la décision et à l'action des pilotes de la marque.

Cherchant à situer notre travail dans une approche dynamique de la TPP et à dépasser l'approche statique largement critiquée, l'étude de cas s'est imposée. Le cas étudié est celui de la marque régionale de l'ancienne Région Auvergne désormais Région Auvergne Rhône-Alpes. L'étude du cas de la marque Auvergne Nouveau Monde est au cœur d'un programme de recherche lancé avec le Conseil Régional Auvergne en 2009. Ce programme nous permet de disposer d'un accès privilégié au terrain. L'approche descriptive et instrumentale s'inscrit donc dans le cadre d'une recherche intervention. L'approche descriptive permet de dégager les caractéristiques et les comportements et parfois même de les expliquer. L'approche instrumentale permet, elle, d'appréhender les liens entre le management et les objectifs de l'organisation.

La collecte des données s'est faite, d'une part, par le biais d'une analyse fouillée de données secondaires (notes de réunions auxquelles nous avons participé régulièrement, articles de presse, sites internet, analyse des procès-verbaux du conseil d'administration de l'association Auvergne Nouveau Monde, rapports) afin d'identifier les parties prenantes et, d'autre part, au travers d'échanges avec les parties prenantes elles-mêmes (entretiens au cours de ces années) et l'analyse des fiches d'adhésion des 350 adhérents sur la période 2013-2015⁽⁸⁾ afin de recenser leurs motivations. Nous avons bâti un canevas de collecte de

(8) —

Les fiches d'adhésion ont été analysées sur la période 2013-2015 avant la fusion de la région Auvergne avec la région Rhône Alpes pour limiter les effets liés à la fusion et l'avenir de la marque.

données 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) ;
- la fréquence de consultation, ce dernier indicateur pouvant permettre d'identifier les parties prenantes « prioritaires ». Nous avons complété cela avec le calcul du taux de participation des parties prenantes au conseil d'administration de l'association (porteur du projet de la marque de territoire étudiée) afin d'évaluer l'intérêt accordé au projet.

Les motivations faisaient l'objet d'un texte à renseigner sur la fiche d'adhésion sur lequel une analyse thématique et sémantique a été réalisée⁽⁹⁾.

Le cas étudié :

L'Auvergne était, jusqu'à la date de sa fusion avec la région Rhône-Alpes, la onzième région française en termes d'attractivité. En 2010, la décision a été prise de se doter d'une marque de territoire pour améliorer sa visibilité au-delà des frontières nationales. La marque « Auvergne Nouveau Monde »⁽¹⁰⁾ fut créée en 2011 à l'initiative du Conseil Régional d'Auvergne et de ses quatre agences de développement territorial, rejoints par les entreprises régionales leaders, des PME, des festivals et des lieux culturels, des associations, des universités et des écoles d'enseignement supérieur, etc. afin de développer et de mettre en œuvre la co-construction de la marque de territoire de l'Auvergne. Portée par l'association Auvergne Nouveau Monde (ANM), cette marque, dès le départ, 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). Malgré la fusion de la région Auvergne avec la région Rhône-Alpes en janvier 2016, la marque Auvergne Nouveau Monde, après avoir été retravaillée, a été conservée sous l'appellation marque Auvergne en 2017, même si la question de son avenir et de son périmètre reste incertaine.

LES RÉSULTATS :

UNE CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES DE LA MARQUE AUVERGNE NOUVEAU MONDE

La recherche permet de repérer douze catégories de parties prenantes (annexe 1). Des parties prenantes publiques (Conseil Régional, agences de développement régionales, collectivités, universités, établissements publics) qui se caractérisent par une certaine proximité culturelle partageant des valeurs communes autour de la 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. 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, sur la période étudiée, mettent en évidence une participation modérée (55,6%) de l'initiateur du projet (le Conseil Régional), mais qui demeure présent par l'intermédiaire de ses agences de développement régionales, dont la participation est de 88,9%, ainsi qu'un taux relativement faible (33,3%) pour les Universités, une catégorie pourtant jugée prioritaire dans les axes stratégiques. 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 (extraits en annexe 1) permet de mettre en évidence trois catégories de motivations :

- des motivations de nature économique et financière : l'avantage financier associé à l'implication dans la marque est dominant. Il s'agit de « *mutualiser les moyens financiers* » pour les collectivités territoriales et les marques collectives agroalimentaires, de « *limiter les dépenses* »

(9) —

L'analyse thématique permet d'identifier les thèmes, le champ lexical et les occurrences (fréquence d'apparition) qui constituent le reflet des motivations des adhérents.

(10) —

Nous utiliserons par commodité l'abréviation ANM.

en communications » pour les entreprises publiques, de « *vendre des prestations* » pour les consultants ;

- des motivations de nature instrumentale : disposer d'un outil, appréhender de nouvelles pratiques, acquérir un savoir-faire afin de faciliter la réalisation d'objectifs. Certaines parties prenantes entendent apprendre des autres (Auvergne Nouveau Monde). La marque apparaît comme un laboratoire d'idées où il est possible de « *partager son expérience et ses pratiques* » pour les grandes entreprises, de « *mettre en cohérence les actions de chacun* » pour les agences du Conseil Régional. L'implication dans la marque de territoire répond au souhait de « *participer à l'attractivité de la région* », par exemple pour attirer des nouveaux salariés pour les grandes entreprises, les grandes écoles et l'université ;
- des motivations liées à l'image : le discours centré sur le territoire devient un moyen d'être perçu comme impliqué dans la vie de son territoire. L'objectif de l'implication est alors « *d'améliorer et renforcer l'image de l'entreprise* ».

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 1 reprend le positionnement de chacune des parties prenantes sur ces deux dimensions et constitue le principal résultat de notre recherche.

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. La marque constitue, pour certaines organisations, un outil leur donnant de la lisibilité (associations). 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) avait été mis en avant comme LA priorité. L'image apparaît comme un instrument, et non comme une finalité, au service de l'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. Il est politique, d'une part, en raison du poids des collectivités territoriales dans le projet et de la capacité de certaines parties prenantes à infléchir l'orientation du projet, voire à en assurer le succès ou l'échec, éven-

Figure 1

Motivations et pouvoirs des parties prenantes de la marque Auvergne Nouveau Monde

Motivations	Image	Association ANM	Conseil Régional Autres régions Grandes entreprises	Sphère éducative Habitants PME Association ANM
	Économique	Conseil Régional Collectivités Marques collectives Agences de développement Organisations consulaires	Conseil Régional Collectivités Entreprises publiques	PME
	Instrumentale	Conseil Régional Marques collectives Agences de développement	Conseil Régional Consultants Marques collectives Agences de développement Entreprises publiques Association ANM	Sphère éducative Association ANM
		Politique	Fonctionnel	Social
		POUVOIR		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Le pilote du projet est l'association Auvergne Nouveau Monde (ANM) </div>				

tuellement par la contrainte (pouvoir coercitif). Il est fonctionnel (pouvoir utilitaire), d'autre part, dans la mesure où il renvoie à des éléments et des activités supports (financement, processus, expertise). Le pouvoir de nature social est peu présent, il s'exprime dans la capacité à 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 en conditionnant le fléchage des aides accordées à certaines parties prenantes à l'utilisation de la marque. Par ailleurs, elle développe des outils (pouvoir fonctionnel) et contribue à faire évoluer la perception de la marque de territoire (pouvoir social).

L'analyse des motivations (annexes 2 et 3) au travers 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. Ceci valide le principe même de la marque de territoire partagée.

Le premier collège (Conseil Régional, agences de développement régionales), 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. Elles s'inscrivent dans la feuille de route qui leur a été donnée. Le collège 2 (les 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 comme sur la nécessité de lutter contre les idées reçues et les stéréotypes. L'ancrage territorial est fortement exprimé par le collège 3 (les associations) qui souhaite avant tout bénéficier d'outils de promotion et de communication. Enfin, le collège 4 (les collectivités et consulaires) 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, voire entre les territoires d'une région donnée.

La création de la marque de territoire étudiée apparaît nettement comme un processus interactif et

social tel que décrit dans la littérature relative à la co-création. L'interaction entre les parties prenantes pourrait être renforcée par un travail plus en profondeur autour de la définition d'objectifs partagés et transversaux. En effet, l'analyse des motivations restitue des éléments renvoyant à des comportements opportunistes (« vendre des prestations », « être reconnu comme une référence ») ou une volonté d'imposer une certaine orientation à la marque. La pluralité des motivations pourrait être préjudiciable à un engagement dans la durée. Elle questionne finalement la légitimité (Mitchell, Agle et Wood, 1997) de la marque et la nécessité de distinguer les parties prenantes associées de celles véritablement engagées. Elle soulève toute la difficulté à satisfaire les attentes très diverses avouées et cachées des parties prenantes, mais aussi à appréhender le critère d'urgence présent dans la grille de Mitchell, Agle et Wood (1997). La co-création apparaît dans une forme faible. Le pilote du projet à une capacité à infléchir de manière unilatérale l'orientation de la marque. Celle-ci est liée au pouvoir politique et fonctionnel du Conseil Régional qui s'exprime dans la dépendance financière de la marque. Les parties prenantes ne semblent pas pouvoir être appréhendées, pour la plupart, comme des ressources suffisantes à ce processus créatif, la mise en valeur de la marque par les parties prenantes n'étant pas à ce jour travaillée de façon suffisamment dense et homogène alors qu'elle pourrait permettre d'activer le pouvoir normatif. En effet, il existe sur le territoire auvergnat des marques d'organisations puissantes : associer la marque partagée Auvergne à la marque « Michelin », « Limagrain », etc. serait un levier pour activer des ressources symboliques.

ÉLÉMENTS DE DISCUSSION ET CONCLUSION

La co-création est ici envisagée dans un contexte présentant une double particularité : il est marqué, d'une part, par une prédominance des acteurs publics (collectivités territoriales) et, d'autre part, par la volonté de développer une marque co-construite associant une pluralité d'acteurs. Notre travail permet d'identifier les acteurs associés au processus et de dégager la motivation des parties prenantes à participer à la création d'une marque région. Le cadre d'analyse des parties prenantes utilisé dans ces dimensions descriptive et instrumentale apporte une lecture des acteurs impliqués dans la

co-création de la marque et permet de repérer les motivations relevant du politique, de l'économique ainsi qu'en termes d'image qui sous-tendent leur implication. Ainsi, le projet de construction et de développement de la marque région est appréhendé comme une constellation d'intérêts et de motivations. Ce travail débouche sur la réalisation d'une cartographie des parties prenantes impliquées dans le projet de construction d'une marque région. L'étape suivante est d'affiner l'analyse et d'identifier l'influence de chacune d'elles, en particulier à l'heure où le périmètre d'action de la marque est discuté et, ainsi, de porter une attention particulière aux relations qu'elles entretiennent, car celles-ci sont, selon Frooman (1999), habituellement traitées de manière isolée. Sur le plan théorique, les apports se situent dans une lecture plus ouverte de la marque collective et des dynamiques qui la sous-tendent dépassant une approche centrée sur l'observation de l'attitude des consommateurs et sur l'action des pilotes de la marque habituellement traité sous l'angle de la seule communication. Elle met en évidence la nécessité d'intégrer la dimension politique dans les analyses. Nos résultats montrent que la marque constitue une ressource collective façonnable dont la pérennité passe par sa capacité à parvenir à un équilibre entre les divers intérêts et pouvoirs, voire à un consensus, un équilibre qui reste fragile. Il s'agit là de spécificités de la marque territoriale collective. Ce travail met en évidence la difficulté à appliquer au cas étudié la typologie des sept parties prenantes de Mitchell, Agle et Wood (1997) en raison du caractère dynamique de la composition et de la recomposition constante du paysage des parties prenantes comme de la difficulté à appréhender la question de la légitimité de manière précise et d'évaluer l'urgence. Dans le cadre d'une marque territoriale collective et co-construite, tout acteur (citoyen, entreprise, association, organisations publiques, ...) peut être qualifié de légitime, ôtant son intérêt à la démarche de Mitchell, Agle et Wood (1997). Par ailleurs, parce que les intérêts et le pouvoir des PP évoluent au gré des changements de périmètre de la marque (périmètre sectoriel, géographique, organisationnel, financier, politique), les PP présentent un caractère peu stable et sont donc difficilement rattachables à une des catégories. Cela met en évidence les limites de l'approche descriptive qui ne permet pas d'appréhender cette dynamique. En revanche, les résultats soulignent l'intérêt de l'adoption d'une approche instrumentale utile pour iden-

tifier les leviers de la satisfaction et de la création de valeur pour les PP. Il reste à construire, pour les gestionnaires de la marque, une démarche structurée d'analyse et d'actions pour intégrer les dimensions managériales et stratégiques indissociables du développement d'une marque collective.

Sur le plan pratique, il paraît fondamental, dans les phases préalables à la création de la marque collective, d'identifier les tensions d'intérêt afin de penser très tôt la marque en termes de valeur apportée aux parties prenantes engagées dans la co-construction et, par la suite, susceptibles d'être porteuses de la marque. Dans le cas étudié, il existe des tensions entre la marque région qui couvre un périmètre très large et celles éventuellement portées par d'autres collectivités tels que les conseils départementaux, entre les marques touristiques, agroalimentaires (...), qui couvrent des périmètres plus restreints, entre les marques politiques (CCI, région) et privées (entreprises) etc. Il s'agit finalement de répondre à la question : la marque territoire collective constitue-t-elle un instrument politique ou un véritable outil au service d'un projet (économique, social) de territoire ?

Dans le cas étudié, il semble nécessaire, pour les porteurs du projet, de réaffirmer plus fortement la mission de l'association en charge du déploiement de la marque afin d'éviter toute confusion avec les missions d'autres organisations et, ainsi, de réaffirmer le périmètre de la marque, clarifier sa mission afin d'asseoir sa légitimité : la Région a une mission relevant de la commande politique, les agences de développement régionales, quant à elles, ont des missions spécifiques telles que l'attractivité économique, l'accueil de nouvelles populations, le tourisme ou la culture ce qui laisse finalement le champ de la valorisation de l'image du territoire à l'association porteuse de la marque. Cependant, la fusion des régions conduit à reconsidérer le périmètre, jusqu'alors très large de la marque Auvergne Nouveau Monde, de même que son mode de gouvernance ainsi qu'à repenser la place faite aux parties prenantes dans le processus de reconfiguration et de redéploiement pour en assurer une potentielle pérennité. Ces réajustements et ré-articulations constituent un axe de recherche inscrivant résolument notre approche du marketing territorial dans une perspective dynamique où une lecture à partir des parties prenantes trouve pleinement sa place.

BIBLIOGRAPHIE

- Akrich M. (2013) - Co-construction, in Casillo I. avec Barbier R., Blondiaux X L., Chateauraynaud F., Fourniau J-M., Lefebvre R., Neveu C. et Salles D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, GIS Démocratie et Participation, Paris.
- Anhold S. (2010) - Definition of place branding : working toward a resolution, *Place branding and public diplomacy*, vol 6,1, pp 1-10.
- Ballantyne D. (2004) - Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 Issue: 2, pp.114-123.
- Barnard C. I. (1938) - *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- Beaulieu S., Pasquero J. (2002) - Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking. *Unfolding stakeholder thinking*, 101-118.
- Carroll A. B., Buchholtz A. K. (2000) - Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, South-Western Publishing, 4^{ème} édition, Cincinnati.
- Chamard C. (2014) - *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?* Louvain-La-Neuve (Belgique), De Boeck Supérieur.
- Chanut V., Rochette C. (2012) - La fabrique d'une marque Région : le cas de la marque « Auvergne Nouveau Monde », *Politique et Management Public*, vol.29/3, p 493-517.
- Clarkson M. B. (1995) - A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, vol 20, n°1, p. 92-117.
- Cova B. (2008) - Consumer made : quand le consommateur devient producteur. *Décisions Marketing*, 19-27.
- Dahl R.A. (1957) - The Concept of Power, *Behavioral Science*, vol.2, p.201-215.
- Donaldson T. et Preston L.E. (1995) - The stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, vol 20, n°2, p 233-236.
- Dodd E. M. (1932) - For Whom are Corporate Managers Trustees?, *Harvard Law Review*, 45 (7), p. 1145-1163.
- Echeverri P., Skålén P. (2011) - Co-creation and co-destruction: a practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3): 351-373.
- Etgar M. (2008) - A descriptive model of the consumer co-production process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 97-108.
- Etzioni A. (1964) - *Modern organization*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Evan W.M., Freeman R.E. (1988) - *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantian Capitalism*, in T.L. Beauchamp and N.E. (eds.), *Ethical Theory and Business*, 3rd edition (Englewood Cliffs), p 97-106.
- Ferrary M. (2004) - Les parties prenantes du système politico-économique du management des ressources humaines - Une application aux restructurations industrielles. *Papier de travail*, CNAM, Paris.
- Freeman R. E. (1984) - *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman Series in Business and Public Policy, Boston, 276 p.
- Frooman J. (1999) - Stakeholder influence strategies, *Academy of Management Review*, vol 24, n°2, Avril, p 191-205.
- Gond J. P., Mercier S. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse) (2005) - *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Goodpaster K. E. (1993) - Business ethics. *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Grönroos C. (2008) - Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20 (4), 298-314.
- Grönroos C. (2011) - Value co-creation in service logic: a critical analysis. *Marketing Theory*, 11 (3), 279 - 301.
- Hill C.W.L., Jones T.M. (1992) - Stakeholder - Agency Theory, *Journal of Management Studies*, vol. 29 (2), p. 131-154.
- Hosseini J. C., Brenner S. N. (1992) - The stakeholder theory of the firm: a methodology to generate value matrix weights. *Business Ethics Quarterly*, 2(2), 99-119.
- Houllier-Guibert C. E. (2009) - La communication du territoire rennais : jeux d'acteurs et cohérence territoriale. *Communication et Organisation*, (35), 97-110.

- Jensen M. C., Meckling W. H. (1976) - Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jones T.M. (1995) - Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics, *Accounting Management Review*, vol. 20, n°2, pp. 404-437.
- Kau E. (2006) - Regional Branding: a Relationship of Public and Private Sectors, *UWL Journal of Undergraduate Research IX*.
- Kotler P., Haider D. H. et Rein I. (1993) - *Marketing Places: attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press: New York.
- Le Bart C. (2014) - *La communication des collectivités locales* (pp. 77-79). Presses Universitaires de Rennes.
- Mercier S. (2001) - L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. In Présenté à la X^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Meyronin B. (2015) - *Marketing territorial : enjeux et pratiques*. Paris, Vuibert.
- 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, octobre, p 853-886.
- Morgan N., Pritchard A. et Pride R. (2007) - *Destination branding*. Routledge.
- Morgan N.J., Pritchard A. et Piggott R. (2003) - Destination branding and the role of the stakeholders: the case of New Zealand, *Journal of Vacation Marketing*, 9(3), 285-299.
- Oliver C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563-588.
- Oliver C. (1997) - Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal*, vol 18(9), octobre, p 697-713.
- Penrose E. (1959) - *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York.
- Prahalad C.K. et Ramaswamy V. (2004) - Co-creation experiences: the next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Proulx, M. U., Tremblay, D. (2006) - Marketing territorial et positionnement mondial. *Géographie, Économie, Société*, 8(2), 239-256.
- Rainisto S.K. (2003) - *Success Factors of Place Marketing: a Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. PhD Thesis, Helsinki University of Technology.
- Ramaswamy V., Grouillart F. (2011) - *L'entreprise co-créative*, Paris, Vuibert.
- 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.
- Rochette C., Zumbo-Lebrument C., Fénies P. (2016) - Identification des enjeux pour les parties prenantes et les acteurs engagés dans la construction d'une marque région, *Revue Gestion et Management Public*, vol 4, n°3, avril-mai, p. 91-108.
- Rollet A. (1999) - Les processus de cohésion entre projets individuels et collectifs : Le couple produit-territoire « pomme (s) des Alpes ». *Revue Internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 12(1-2), 61-83.
- Roser T., Samson A., Humphreys P., Cruz-Valdivieso E. (2009) - *Co-Creation : New Pathways to Value: an Overview*, Promise & LSE Enterprise, London.
- Schuman, M. C. (1995) - Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Thompson J. K., Wartick S. L. et Smith H. L. (1991) - Integrating corporate social performance and stakeholder management: implications for a research agenda in small business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12: 207-230.
- Vargo S. L., Lusch R. F. (2004) - Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (January), p 1-17.
- Vernette E. & Tissier-Desbordes E. (2012) - La participation du client, la co-production, la co-création : Un nouvel eldorado pour le marketing ? *Décisions Marketing*, 5-8.
- Von Hippel E. (2005) - *Democratizing innovation*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Wolfe R.A. & Putler D. S. (2002) - How tight are the ties that bind stakeholder groups?. *Organization Science*, 13(1), 64-80.

ANNEXE 1

Extrait de la grille de lecture des parties prenantes de la marque Auvergne Nouveau Monde

Parties prenantes	Motivations identifiées	Moyens d'actions et de pression	Fréquence de la consultation
Le Conseil Régional	- Améliorer l'attractivité, accroître la notoriété, mobiliser sur un projet collectif, homogénéiser les prises de parole, corriger notre image. - Motivations sous-jacentes => instrument politique	- Financier - Institutionnel	Continue
Les agences de développement du Conseil Régional (tourisme, culture, accueil,...)	- Contribuer à la réalisation de leurs missions (attractivité économique, touristique, accueil de nouvelles populations, événements culturels) en développant une marque co-construite - Mutualisation des budgets et des actions - Cohérence des actions	Peu : - Institutionnels - Financiers - Flexibilité/statut associatif	Continue
L'association Auvergne Nouveau Monde (peut être rattachée aux agences)	- Renforcer l'adhésion des parties prenantes - Développer des outils	- Rôle de prescripteur sur les actions de plus en plus fort	Non avenue car pilote du projet
Les autres collectivités territoriales impliquées	- Bénéficier d'une notoriété (région) plus forte et de retombées (/image, /attractivité) - Augmenter leur visibilité - Mutualiser les moyens financiers	- Refus d'utilisation - Développement de leur propre marque (démarches concurrentes)	Au départ, ponctuelle, puis continue
Les consultants (entreprises d'études et de conseil)	- Vendre leurs prestations - Devenir une référence	- Peu de cabinets spécialisés (existence d'un marché captif)	Ponctuelle
Les grandes entreprises	- Affirmer son ancrage territorial (dimension politique et facteur de différenciation/ consommateur) - Renforcer l'image d'entreprise citoyenne - Partager son expérience, ses pratiques - Attirer des salariés donc participer à l'attractivité de son territoire et de son image	- Marque commerciale forte qui se suffit à elle-même => non contribution à la marque de territoire - Influence le processus de création, de gestion, la stratégie, le positionnement	Mensuelle
Les PME	- Retombées économiques et non économiques (accroître leur visibilité)	Pression individuelle faible (prise de parole publique)	Ponctuelle
Les entreprises publiques	- Développer de nouveaux outils - Limiter les dépenses de communication - Améliorer et Renforcer de l'image d'entreprise	Aucun (si ce n'est non contribution financière)	Continue
Sphère éducative (universités, écoles supérieures, lycée,...)	- Améliorer l'image de la région auprès de leur cible : étudiants (interne et externe Auvergne) - Attirer des enseignants chercheurs et des étudiants - Valorisation de leurs actions - Bénéficier de moyens supplémentaires	- Prise de parole publique	Mensuelle
Les consulaires (CCI, Pôle Emploi, Apec,...)	- Participer au développement économique de la région - Élargir le réseau d'entreprises	- Mobilisation d'un fort réseau d'acteurs	Mensuelle
Autres régions (concurrentes)	- Être reconnu comme porteur d'une bonne pratique (ex : marque Vallais) - Une source de revenu (vendre son expertise)	- Collaboration - Expertise	Ponctuelle
Marques Collectives Agroalimentaires	- Promouvoir des savoir-faire traditionnels appréciés par les consommateurs. - Cohérence dans le discours porté par la marque - Mutualiser des budgets pour une part de voix plus grande	- Pression du collectif (démarches concurrentes) - Refus de participer	Ponctuelle
Les habitants	- Renforcement du sentiment de fierté et d'appartenance à leur territoire. - Un effet de levier	- Rejet de la démarche et/ou du positionnement de la marque - Prise de parole publique	Continue

ANNEXE 2

**Motivations des adhérents de l'association Auvergne Nouveau Monde
(analyse réalisée à partir des 350 fiches d'adhésion
des adhérents « Auvergne Nouveau Monde »)**

Thèmes	Motivations
COLLÈGE N°1 : Membres de droit	
Territoire/Région	« 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 »
Visibilité/Accueil	« Accueil des investisseurs », « Visibilité régionale », « Attente de retombées en matière d'accueil d'investisseurs », « Doter la région de moyens de concurrence »
Économie/Finance	« Promotion des filières économiques régionales », « Revendications du monde économique », « Retombées en matière d'accueil d'investisseurs », « Attirer de nouveaux investisseurs et des porteurs de projets »
COLLÈGE N°2 : Entreprises	
Territoire/Région	« Mettre en avant la région et sa dynamique de nouveau monde », « Mettre en valeur notre région », « Structure active au développement de notre région », « Promouvoir la région au niveau national », « Témoigner de l'attractivité de l'Auvergne et aider le développement de notre région », « Véhiculer une nouvelle image de la région Auvergne »
Actions communes/ Échanges/ Collaborations	« Travail coopératif sous la forme de rencontres et d'opérations communes », « Association où tous les acteurs pourraient participer à part égale », « Elargir les réseaux en vue de projets collaboratifs au sein de l'Auvergne », « Projets collaboratifs »
Développement / Économie	« Développement qualitatif de la vie en Auvergne », « Développement de notre région », « Développement économique », « Tourisme d'affaires », « Développer l'attractivité de notre territoire »
COLLÈGE N°3 : Associations	
Image/ Communication	« Partager les valeurs de l'Auvergne », « Promotion de la marque Auvergne Nouveau Monde », « Être un forum où tous les acteurs pourraient participer à part égale », « Communication sur l'image de l'Auvergne : acteurs économiques, entreprises, créateurs associations... », « Bénéficier de l'image de marque en utilisant le code marque », « Participer à la diffusion d'une image attractive de l'Auvergne », « Renforcement de l'image de l'Auvergne », « Véhiculer l'image de l'Auvergne », « Partager une image cohérente avec l'ensemble de la région », « Une image moderne et attirante, à l'opposé des clichés », « Dynamiser l'image de la région à l'extérieur de l'Auvergne », « Valorisation des spécificités auvergnates », « Construire une nouvelle image de marque de l'Auvergne »
Valeurs/Identité	« Partager nos valeurs », « Ses valeurs sont en phase avec les fondamentaux de la région », « Partager les valeurs de l'association », « Promotion de la marque et des valeurs », « Apporter une nouvelle identité à notre entreprise », « Populariser notre identité locale », « Construire l'identité auvergnate au travers d'un projet novateur »
Territoire/Région	« Valoriser les entreprises du territoire auvergnat », « Action de promotion en faveur du territoire », « Contribuer au rayonnement de la région Auvergne », « Valoriser le territoire pour le rendre attractif », « Donner une nouvelle image à la région Auvergne », « Amélioration de l'image de notre région », « Contribuer à l'attractivité des territoires », « Mise en valeur du territoire », « Défendre les valeurs du territoire »
COLLÈGE N°4 : Collectivités et autres institutions	
Valeurs	« Partager nos valeurs avec les membres d'Auvergne nouveau monde », « Valeurs communes portées par l'Auvergne », « Valeurs de partage et d'exigences », « Mettre en avant nos compétences, nos valeurs et notre territoire », « Défendre les valeurs du territoire », « Nous adhérons aux valeurs de l'Auvergne et d'Auvergne Nouveau Monde »
Communication/ Médias	« Diffuser les informations proposées par Auvergne nouveau monde », « Affichage d'Auvergne Nouveau Monde au travers de l'utilisation des codes marque et du logo », « Supports de communication », « Travail en réseaux », « Appartenance au réseau Auvergnat », « Disposer d'outils de promotion générique (posters, magazines, sites internet...) »
Territoire/Région	« Promotion de la région », « Développement de la région », « Mettre en valeur l'image d'une région dynamique »
Diffusion/Participation/ Contribution	« Participer à la dynamique de promotion du territoire », « Participer à la diffusion des ressources », « Contribuer à la diffusion de l'image de l'Auvergne »
Développement/ Économie	« 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 »

ANNEXE 3

Dénombrement des termes associés aux motivations des adhérents de l'association Auvergne Nouveau Monde

Thèmes	Termes / fréquence d'utilisation
COLLÈGE N°1 : Membres de droit (31)	
Territoire/Région (11)	Région (4), Régionale (2), Auvergne (3), Monde (2)
Visibilité/Accueil (9)	Visibilité (3), Accueil (3), Parties prenantes (1), Peuples et nations (1), Entreprises (1)
Économie/Finance (11)	Nouveauté (2), Économique (3), Investisseurs (2), Projets (1), Attentes (1), Activités (1), Consommation (1)
COLLÈGE N°2 : Entreprises (154)	
Territoire/Région (55)	Département (3), Attractivité (5), Auvergne (20), Région (10), Valorisation (10), Nouveau Monde (6), International (1)
Actions communes/ Échanges/ Collaborations (24)	Membres (2), Échanger (2), Acteur (9), Projet (3), Participer (3), Nouveautés (3), Ensemble (2)
Développement/ Économie (29)	Entreprises (8), Tourisme (5), Développement (7), Ventes (2), Communication (3), Démarche (4)
Image/Communication (18)	Promotion (5), Valorisante (6), Relations (4), Qualité (3)
Valeurs/Identité (28)	Image (9), Marque (3), Spécificités (3), Dynamique (3), Force (3), Visibilité (3), Chance (4)
COLLÈGE N°3 : Associations (149)	
Territoire/Région (96)	Auvergne (38), Nouveau Monde (18), Territoire (13), Région (7), Associations (4), Entreprises (4), Attractivité (3), Partenaire (3), Collaboration (3), Membre (3)
Communication/ Médias (35)	Actions (7), Image (6), Promotion (6), Projets (6), Communication (6), Produit (2), Marque (2)
Valeurs (18)	Valorisation (3), Valeurs (11), Marque (4)
COLLÈGE N°4 : Collectivités et autres institutions (43)	
Territoire/Région (25)	Nouveau Monde (7), Auvergne (7), Territoire (5), Région (3), Villes (2), Secteur (1)
Diffusion/Participation/ Contribution (9)	Marque (2), Valeurs (5), Enseignement (1), Formation (1)
Développement/Économie (9)	Idées (1), Tourisme (2), Territoire (2), Auvergne (1), Industriel (2), Économie (1)

Reproduced with permission of copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.