



**HAL**  
open science

# Quand la réforme territoriale questionne le devenir et les ressorts de la marque Territoire : une approche par les proximités

Corinne Rochette, Cédrine Zumbo-Lebrument, Charles Edouard Houllier-Guibert

## ► To cite this version:

Corinne Rochette, Cédrine Zumbo-Lebrument, Charles Edouard Houllier-Guibert. Quand la réforme territoriale questionne le devenir et les ressorts de la marque Territoire : une approche par les proximités. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 2019, pp.5-28. hal-02370801

**HAL Id: hal-02370801**

**<https://uca.hal.science/hal-02370801>**

Submitted on 19 Nov 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Quand la réforme territoriale questionne le devenir et les ressorts  
de la marque Territoire : une approche par les proximités**

***When the territorial reform questions the destiny and the springs of the  
place branding: an approach by the proximities***

Corinne ROCHETTE  
IAE Clermont Auvergne  
Clermont Recherche Management  
[corinne.rochette@uca.fr](mailto:corinne.rochette@uca.fr)

Cédrine ZUMBO-LEBRUMENT  
Groupe ESC Clermont  
Clermont Recherche Management  
[cedrine.zumbo-lebrument@esc-clermont.fr](mailto:cedrine.zumbo-lebrument@esc-clermont.fr)  
Auteur correspondant

Charles Edouard HOULLIER-GUIBERT  
Université de Rouen  
NIMEC  
[charles-edouard.houllier-guibert@univ-rouen.fr](mailto:charles-edouard.houllier-guibert@univ-rouen.fr)

**Mots-clés**

Marketing territorial ; marque territoire ; réforme territoriale ; proximités ;  
management public.

**Keywords**

Place marketing; place branding; territorial reform; proximities; public management.

**Classification JEL :13, 18**

**Résumé**

Depuis 10 ans, de nombreuses collectivités territoriales françaises ont initié des stratégies de marque pour renforcer l'attractivité de leur territoire et les liens entre les acteurs. La réforme territoriale questionne le devenir de ces marques et l'activation des proximités sur lesquelles ces marques collectives s'appuient. La grille de l'économie de la proximité (Boschma, 2005) est mobilisée pour dégager les liens entre les acteurs engagés dans la stratégie de marque et leurs intensités. Ce travail met à jour les leviers possibles de l'évolution de la marque dans un contexte de changement de périmètre géographique et administratif des régions. L'étude du cas d'une marque régionale permet, parmi six scénarios possibles d'évolution de dégager celui considéré comme le plus probable.

## **Abstract**

French local authorities have launched branding strategies, particularly the regions, in the early 2000s with the will to stand their territory in order to increase their attractiveness. Territorial reform created by the law NOTRe (New Territorial Organization of the Republic) effective from 1 January 2016, reducing the regions from 22 to 13, has consequences for some of its brands on their strategy and question their future. Some attach to highlight the social and emotional dimensions that individuals have with their territory and they are also trying to create a proximity between actors and between the territory of even the actors themselves. It is in this context of fusion as we envisage brand territory as a joint instrument of various forms of spatial proximity and non-space from the grid of the economy of proximity (Pecqueur, Zimmermann, 2004; Boschma, 2005; Talbot, Kirat, 2005; Torre, Rallet, 2005). After evaluating the scenarios identified in a prior research work (Rochette, Zumbo-Lebrument, 2016), we show, using a descriptive analysis based on the results of a survey on 102 individuals, what scenario is considered as a desirable one and those considered as a probable one for the brand in the context of the new region Auvergne-Rhône-Alpes. This study shows the existence of a link between the brand of a region and the different dimensions of proximity. The fragility and friability of the proximities explain the difficulty to evolve the place branding in a context of spatial redefinition of the region. The study also highlights the fact that the geographical dimension of proximity proves to be the anchor of other forms of proximity.

## **Points clés**

- Nous mettons à jour les proximités développées entre les parties prenantes engagées dans la mise en marque d'une région.
- La fragilité et friabilité des proximités expliquent la difficulté à faire évoluer la marque territoire dans un contexte de redéfinition spatiale de la région.
- La dimension géographique de la proximité s'avère être l'ancre des autres formes de proximité.

## Introduction

Le marketing territorial, en France, s'est largement structuré autour de la marque Territoire ces dix dernières années. La mise en marque portée par des organisations publiques inscrit l'action publique dans une réflexion sur le long terme aux visées plus impliquantes que les seules actions de promotion (communication publique) (Rochette, 2012 ; Eshuis, 2014). A l'heure où les territoires semblent se livrer à diverses formes de concurrence, le marketing territorial apparaît comme un enjeu de management public de plus en plus affirmé pour les villes et les régions françaises qui s'en sont emparées. L'usage des marques Territoire s'articule autour de deux axes d'action.

- Le premier concerne sa capacité à faire exister le territoire et l'action des acteurs en charge de son développement dans l'espace de communication. De ce point de vue, elles contribuent à mettre en lumière l'action publique et les politiques régionales (transport, soutien économique, action sociale, valorisation du patrimoine...) qui sous-tendent l'attractivité du territoire en valorisant les spécificités, les atouts et les ressources d'un espace géographique. (Proulx et Tremblay, 2006).
- Le second renvoie à l'instrument de mobilisation des acteurs territoriaux autour d'un projet commun (Zumbo-Lebrument, 2017). Comme toutes les marques (commerciales), elles contribuent à affirmer et entretenir une proximité relationnelle entre les « usagers » de la marque et le territoire en affirmant l'appartenance à un même espace géographique porteur d'une culture identitaire (Mainet, 2011).

La marque Territoire est issue de démarches collectives autour un objet commun (Bherer *et al.*, 2005) et d'un engagement fort de divers acteurs. Au-delà du partage d'un même espace géographique et d'un socle culturel commun, elle contribue à développer entre les acteurs un nouveau langage marqué par une dimension stratégique et à activer entre eux de nouveaux liens dans une dimension plus politique tournée vers l'action collective (Chanut et Rochette, 2012). Elle peut être envisagée comme un instrument de révélation et d'articulation, voire de construction, de proximités plus ou moins clairement identifiées. Un certain nombre de territoires sont parvenus ces dernières années à faire émerger des marques grâce à un engagement fort des parties prenantes (Kavaratzis, 2012). La loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République) d'août 2015 modifie le découpage des régions françaises et redéfinit le territoire d'action tant géographique que fonctionnel. Elle questionne la place de la marque, son devenir et la possible altération des proximités que les démarches de marquage étaient parvenues à enclencher (Rochette *et al.*, 2015). Cette reconfiguration du périmètre régional pourrait altérer l'engagement des acteurs. Entre disparition et mutation, l'avenir des marques Territoire est incertain. Tel est le cas pour la marque Territoire « Auvergne Nouveau Monde » sur laquelle porte notre recherche<sup>1</sup>. Les liens développés entre les parties prenantes et leur engagement dans ce projet de territoire (marque) peuvent-ils perdurer ? Constituent-ils un levier pour transformer ces marques et leur permettre d'exister sous une nouvelle forme ? Nous nous proposons de traiter ces

---

<sup>1</sup> Dans le cadre de la réforme territoriale, d'autres régions ont été amenées à fusionner telles que la région « Hauts de France » née de la fusion des anciennes régions Picardie et Champagne Ardenne ; de même que la région « Nouvelle Aquitaine », née de la fusion des anciennes régions « Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes ».

questions afin de mieux comprendre les enjeux, les conditions et les caractéristiques des modalités participatives encore peu explorées (Vuignier, 2016). En effet, le lien entre la participation et les proximités mérite d'être analysé. Comment dans ce contexte d'évolutions majeures, les parties prenantes parviennent-elles à dépasser cette forme de dépossession qui est la remise en cause de la marque créée ? Parviennent-elles à penser la marque et tout ce qu'elle incarne autrement, pour qu'elle puisse continuer à exister sous une nouvelle forme ? L'intensité des proximités construites et articulées par la marque peut être un atout important de sa transformation à l'heure de la redéfinition de son périmètre et finalement un facteur de pérennisation de l'engagement des parties prenantes. Mais cette intensité est-elle suffisante ? Elle pourrait expliquer, comment par-delà la remise en question d'une construction commune, de nouvelles actions émergent (ou pas) sur la base des proximités que les acteurs étaient parvenus à tisser. La grille de l'économie de la proximité dont les chercheurs ont montré l'intérêt pour explorer les relations entre les acteurs d'un même territoire (Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Boschma, 2005 ; Talbot et Kirat, 2005 ; Torre et Rallet, 2005) est mobilisée. L'objectif est d'évaluer dans quelles mesures les proximités développées entre les parties prenantes dans le cadre de la mise en marque d'un territoire permettent de repenser l'action collective sur un périmètre administratif et spatial redéfini par la réforme territoriale.

Nous présenterons dans une première partie l'intérêt à mobiliser la grille de la proximité pour explorer le lien entre la marque et le territoire. Nous présentons dans une deuxième partie les deux étapes de la démarche méthodologique retenue et le cas étudié. Dans une troisième partie, nous exposons les résultats de la phase qualitative puis ceux issus de la phase quantitative. Dans une dernière partie, nous discutons des apports de ce travail et concluons.

-2-

## **Marque Territoire et types de proximités**

Les marques Territoire constituent un véritable projet collectif de territoire comportant des aspects spatiaux et non spatiaux encore peu explorés. Les proximités offrent une grille de lecture pertinente pour explorer les dynamiques en jeu et aborder la question de la pérennité de cet objet, la marque Territoire.

### **2.1. Les enjeux des marques Territoire**

Les régions françaises déploient des marques Territoire pour se démarquer. Elles mettent en avant leurs caractéristiques géographiques (localisation, topographie), ainsi que leur patrimoine dans toutes ses dimensions (culturelle, industrielle, économique, *etc.*). Les marques développées concernent le plus souvent des territoires à forte identité. Les recherches permettent de dégager deux catégories de marque Territoire (Kapferer, 2011a). La première concerne les marques d'entreprise à vocation commerciale qui utilisent la dimension territoriale pour affirmer leur positionnement (Kapferer, 2011b). Elles jouent sur l'effet « *made in* » pour signaler l'origine de l'objet à vendre en mettant en avant un savoir-faire traditionnel ou le terroir (Dion *et al.*, 2010). La seconde catégorie couvre les **marques Territoire** issues des démarches des collectivités locales (ville, pays de tradition, département, région). Elles ont des

visées à la fois stratégiques et politiques. Elles sont généralement conçues comme des marques collectives et partagées et sont marquées par une grande hétérogénéité. Par exemple, la marque *Imagin'Alsace* (région Alsace) vise à renforcer la notoriété et l'attractivité économique en s'appuyant sur un réseau d'acteurs touristiques, économiques et culturels alors que *Sud de France* (région Occitanie) se concentre sur la promotion des ressources agricoles et agroalimentaires. Toutes les marques Territoire s'attachent à mettre en avant les dimensions sociale et affective issues du lien culturel et émotionnel que les individus entretiennent avec leur territoire et dépassent la seule relation marchande. Elles sont conçues comme un instrument de transformation du territoire destiné à faire évoluer et renforcer les relations entre les acteurs locaux. Cette transformation porte sur deux axes majeurs :

- Donner de la lisibilité à des territoires qui souffrent d'un déficit ou d'une absence d'image (Albertini *et al.*, 2017) tels que l'Auvergne. Les collectivités s'attachent à valoriser les atouts et à identifier des spécificités territoriales (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Elles inscrivent ces actions dans des stratégies plus vastes de renforcement de l'attractivité à laquelle concourent les politiques publiques (Houllier-Guibert, 2017). Les marques constituent donc le moyen de créer un lien voire un dialogue entre les institutions et les usagers actuels et potentiels du territoire et pourraient être lues sous l'angle des sciences du territoire même si le positionnement disciplinaire dominant des travaux et celui des sciences de gestion.
- Mobiliser les acteurs d'un territoire autour d'un projet collectif commun et partagé. La marque contribue à mettre en mouvement, à fédérer à faire dialoguer, à amplifier les synergies et les collaborations entre un ensemble d'acteurs. Les marques reposent, pour la majeure partie, sur des processus collaboratifs faisant une large part à la participation des parties prenantes et à leur implication (Chanut et Rochette, 2012 ; Rochette *et al.*, 2016).

Le développement des marques Territoire s'inscrit dans la dimension collective du marketing territorial largement admise et documentée (Hankinson, 2004, Kavatzis, 2004). Cette approche résolument relationnelle renouvelle le marketing des territoires (Houllier-Guibert *et al.*, 2017) et la dimension jusqu'alors largement dominante, celle de la communication.

Dans la littérature tant francophone qu'internationale, la marque Territoire a été étudiée en tant qu'instrument de positionnement et de communication (notamment politique) ou de mobilisation autour d'un projet de territoire, mais elle n'a pas été abordée comme un outil intégrateur destiné à créer ou entretenir la dimension relationnelle nécessaire au développement territorial. Les marques portent le dessein d'entretenir ou de créer une proximité entre les acteurs et le territoire, mais aussi entre les acteurs eux-mêmes. Outre la particularité d'être co-construites autour d'une vision qui se veut partagée, elles constituent une dimension structurante et organisationnelle destinée à renforcer les liens sociaux et affectifs et donc à maintenir une certaine proximité entre les institutions et les administrés, entre les acteurs du territoire.

## **2.2. La marque Territoire comme objet combinant diverses proximités**

De nombreuses Marques Territoire sont basées sur une véritable stratégie (Houllier-Guibert, 2012) d'émulation autour d'un projet collectif. La réforme territoriale entrée en application en janvier 2016 redécoupe les régions administratives et remet en cause la stratégie et l'existence

même de certaines marques. La fusion des régions Auvergne et Rhône-Alpes pose la question du devenir de la marque Auvergne Nouveau Monde (ANM) parmi d'autres.

L'école de la proximité (dit groupes dynamiques de proximités) peut être mobilisée pour étudier le phénomène des marques territoire. Développée par des économistes (Gilly et Torre, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Talbot et Kirat, 2005 ; Torre et Rallet, 2005 ; Bouba-Olga *et al.*, 2008 ; Rychen et Zimmermann, 2008 ; Carrincazeaux *et al.*, 2008), elle réunit des sociologues, géographes et gestionnaires. Elle inscrit les sciences du territoire dans le courant de recherche en sciences sociales en mettant la relation au cœur de la dynamique territoriale (Torre et Talbot, 2018). Appliquée au territoire, les marques (départements, ville, pays), en tant que prolongement intégré des politiques d'image (Houllier-Guibert, 2009), constituent des instruments relationnel et politique qui combinent une multitude de dimensions :

- géographiques, le territoire comme espace géographique délimité,
- affectives, quand il existe un sentiment attachement fort au territoire,
- cognitives, la région en tant que nom renvoie à des symboles, elle apporte une connaissance et d'une information sur le territoire, sur ses ressources,
- sociales, le territoire contribue à créer un lien social, un sentiment d'appartenance des habitants à une même communauté,
- institutionnelles, le territoire est administré (cf. instances administratives).

L'économie de la proximité a pour ambition première de réaffirmer le rôle de l'espace dans la compréhension des phénomènes économiques (Torre et Talbot, 2018) et des relations de coopération sur un même territoire. L'intérêt de ce cadre d'analyse est que la distance n'est pas abordée uniquement sous un angle métrique. Elle comporte aussi des dimensions cognitive, sociale, culturelle (Praly *et al.*, 2014) indispensables pour explorer le phénomène des marques et leurs évolutions possibles.

### 2.3. Les formes de proximités

Au sein de ce collectif de recherche, on distingue généralement la dimension spatiale de la proximité, de sa dimension non spatiale.

La **dimension spatiale** est liée à la proximité géographique. Cette dernière est « *avant tout une affaire de distance* », elle représente le nombre de kilomètres qui séparent deux entités (Torre, 2009, p.65). Ce type de proximité peut être relativisé par les individus en fonction de leur perception. Dans le cadre des fusions entre les régions, le siège du conseil régional est déplacé créant pour certains une distance géographique. Une distance géographique plus importante entre les administrés et le siège des instances administratives régionales peut contribuer à altérer la perception de la proximité dont la marque région est porteuse. Il s'agit bien là de perception, car dans les faits, se sentir proche ne doit pas être interprété comme l'assurance qu'une relation s'instaure (Talbot, 2006).

La proximité a également une **dimension non spatiale** que, ces 25 dernières années, le programme de recherche du groupe proximité a largement investie (Torre et Talbot, 2018)<sup>2</sup>, ce qui élargit considérablement le champ d'analyse en rendant possible le questionnement des modèles de coordination entre les acteurs proches ou non géographiquement (Talbot, 2010).

---

<sup>2</sup> Voir les n° 5 et 6 (2018) de la Revue de l'Economie Régionale et Urbaine sur les 25 ans de la proximité pour une lecture détaillée des apports de ce collectif de chercheurs.

Elle est traduite par une logique de similitude (partage d'un système commun de représentations, de valeurs, coutumes...) et par une logique d'appartenance à un ensemble structuré de relations (Praly *et al.*, 2014).

La notion de proximité non spatiale est définie dans un grand nombre de typologies. Boschma (2005) propose une lecture, aisément mobilisable, de la proximité déclinée selon cinq dimensions : cognitive, organisationnelle, sociale, institutionnelle et géographique.

Le Tableau 1 présente de manière très synthétique les éléments clés des quatre dimensions de la proximité non géographique et des constats ou résultats de recherche confortant l'intérêt à mobiliser cette grille pour une lecture plus précise du phénomène des marques territoriales.

Tableau 1 Les quatre dimensions de la proximité non géographique

	Éléments de définition	Marqueurs et effets	Marque Territoire (MT) et proximité
<b>Proximité cognitive (PC)</b>	« <i>Socle de connaissances partagées afin de communiquer, comprendre, absorber et traiter l'information nouvelle</i> » (Boschma, 2005, p. 64).	Connaissances communes ou complémentaires pour se comprendre et collaborer.	Importance de la PC entre les acteurs dans les démarches de mise en marque des territoires (Chanut et Rochette, 2012 ; Rochette, 2012)
<b>Proximité organisationnelle (PO)</b>	Logique de similitude Torre (2005) Appartenance à une même organisation, partage de règles, présence de routines, de comportements explicites ou tacites.	La PO réduit l'incertitude, limite les comportements opportunistes des parties prenantes Une forte PO peut entraîner des rigidités organisationnelles (Boschma, 2005) et réduire la mobilisation	Non-neutralité du statut du porteur de la MT sur l'appropriation du projet par les autres parties prenantes et la présence ou intensité des tensions politiques explique dans certains cas le choix de structures associatives comme porteurs de projet de MT. <sup>3</sup> (Rochette <i>et al.</i> , 2015)
<b>Proximité sociale (PS)</b>	« <i>Les relations entre parties prenantes sont socialement encastrées quand elles impliquent de la confiance basée sur l'amitié, la parenté et l'expérience commune</i> » (Boschma, 2005).	Appartenance à un même réseau (connaissance mutuelle, expériences passées) facilite l'échange de savoirs tacites, la communication et limite l'opportunisme	Importance des réseaux d'acteurs dans les projets de MT. Par exemple, la marque Sud de France est marquée par la prégnance des réseaux agricoles et agroalimentaires.
<b>Proximité institutionnelle</b>	Partage d'institutions formelles ou informelles, dimension culturelle	Lois, règles, coutumes, habitudes, valeurs, jugements communs	Le code de marque des MT définit et codifie l'ensemble des signes communicables

<sup>3</sup> Dans le cas étudié (la marque Auvergne Nouveau Monde), la proximité organisée est prise en charge par une association qui joue le rôle d'animateur des contacts et constitue le support de la structure organisationnelle autour de quatre agences sectorielles régionales l'agence régionale de développement économique d'Auvergne (ARDE), l'agence régionale de développement des territoires d'Auvergne (ARDTA), le comité régional de développement touristique d'Auvergne (CRDTA), l'agence de développement culturel d'Auvergne (TRANSFO) en matière de politiques publiques. Le désengagement financier dû à la disparition du financeur (fusion régionale) a permis une certaine appropriation par les acteurs locaux afin de développer une marque partagée et co-construite.



(PI)			auxquels adhèrent les ambassadeurs de l'image du territoire. Il présente les valeurs et le positionnement pour un discours commun de promotion du territoire.
------	--	--	---

Source : Auteurs, adapté de Boschma, 2005

La proximité n'a pas que des effets bénéfiques comme cela a été démontré dans les recherches (Boschma, 2005).

Une faible proximité cognitive se traduit par des difficultés de compréhension entre les acteurs, en revanche si celle-ci prend une forme forte, elle est susceptible d'engendrer un appauvrissement des ressources cognitives. Le déficit de nouvelles connaissances, de savoir-faire, affaiblit la capacité d'innovation et la créativité. La proximité organisationnelle forte se traduit, par une normalisation des pratiques et une prévisibilité. Elle exprime une forme d'autorité et peut être vécue comme étant coercitive. En revanche, dans sa forme faible, elle exprime un fonctionnement mal déterminé. Elle donne alors lieu à une interprétation à l'avantage de chacun. Elle favorise des comportements opportunistes, chacun cherchant à établir ces propres règles ou à interpréter le cadre général en sa faveur. Les formes faibles des proximités sociale et institutionnelle s'expriment par des liens entre les acteurs qui sont plus utilitaristes que relationnels. La faible reconnaissance dans les valeurs portées par l'institution génère, de ce fait, des comportements opportunistes. Une forte proximité sociale aura tendance à se traduire par des actions et des décisions plus émotionnelles et probablement moins rationnelles économiquement, chacun cherchant à faire plaisir à l'autre. De même, une forte proximité institutionnelle peut être un facteur de blocage. Les valeurs et les missions constituent des éléments de cristallisation, le changement qui nécessite une évolution peine alors à s'opérer. Enfin, une importante proximité géographique conduit à un comportement de repli, à une faible ouverture, mais des effets forts en termes de coopération par exemple.

Ces cinq types de proximité (**géographique, institutionnelle, sociale, organisationnelle et cognitive**) offre une grille de lecture qui permet d'analyser comment les acteurs perçoivent la marque Auvergne Nouveau Monde à l'issue de l'annonce de la fusion entre la région Auvergne et la région Rhône-Alpes.

-3-

### La démarche méthodologique

Afin d'évaluer la perception que les acteurs engagés dans une stratégie de marque Territoire ont des proximités et évaluer la prégnance de chacune des formes, nous avons adopté une approche mixte (qualitative et quantitative) pour traiter le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde.

#### 3.1. Une étude de cas articulée sur deux étapes

Notre recherche se situe dans une approche compréhensive. Nous nous intéressons aux représentations des acteurs et au sens qu'ils donnent ou entendent donner à leurs actions dans un contexte particulier (Yin, 2012), dans notre cas, il s'agit de celui de la fusion de la région Auvergne avec la région Rhône-Alpes. Les acteurs pensent, parlent et agissent par rapport à un contexte ou une situation particulière que la collecte et l'analyse de leurs propos permettent de mieux cerner. Notre objectif est d'appréhender comment la fusion territoriale transforme le sens de la pratique, leur représentation de la marque Auvergne Nouveau Monde et la manière dont ils envisagent son avenir. Elle vise à évaluer si l'évolution du contexte se traduit par une ré-articulation des proximités entre les parties prenantes à la marque et/ou une évolution de leur intensité. Nous nous intéressons donc aux mécanismes tels que définis par Hedström ET Swedberg (1998) et Depeyre et Dumez (2007). Le travail restitué ici s'inscrit dans un programme de recherche plus vaste sur le phénomène des marques territoire initié en 2010. Celui-ci a donné lieu à de nombreuses immersions auprès des acteurs dans le cadre d'une recherche intervention. Plusieurs sources de données ont été utilisées (comptes rendus de conseils d'administration, notes sur des entretiens informels, études d'image...) afin de trianguler les données (Tableau 2 en annexe). Nous nous concentrons ici sur l'ultime étape initiée lors de l'annonce de la fusion des régions qui est celle du questionnement sur le devenir de la marque. Le cas étudié est celui de la marque ANM. L'unité d'analyse retenue est celle des propos pour accéder aux représentations des parties engagées dans la marque. La méthodologie s'articule autour de deux temps. Dans un premier temps, des interviews semi-directives d'une durée moyenne de 55 minutes ont été conduites auprès de 17 membres du conseil d'administration de l'association ANM représentant les 4 collèges de l'association – collectivités-membres de droit, entreprises, associations et institutions - (Tableau 3 en annexe). Le guide d'entretien abordait le devenir de la marque et la nature des liens tissés avec les parties prenantes. Les propos ont été retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique manuelle. Le codage s'est fait autour des cinq dimensions de la proximité.

L'étude qualitative nous a permis de dégager 6 scénarios possibles de l'évolution de la marque que nous avons soumis dans un 2<sup>e</sup> temps à un échantillon de 164 répondants afin de dégager ceux qui apparaissaient à leurs yeux comme étant les plus souhaitables et les plus probables. Le questionnaire réalisé sous *Google Forms*, a été diffusé via les réseaux sociaux numériques (*Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*) de décembre 2015 à janvier 2016, auprès d'individus auvergnats et rhônalpins. Les publications ont été relayées sur différents comptes pour assurer une meilleure visibilité optimisant le taux de retour. Il s'agit d'un travail de prospective territoriale, destiné à éclairer la décision à partir de la formulation de scénarios (hypothèses) afin de dépasser les repères habituels (Géoconfluences, 2017). Le but de notre démarche proche de la prospective est d'interroger la capacité à repenser l'être et l'agir collectif (Vidal, 2015).

### **3.2. La marque Territoire auvergnate**

Le cadre d'étude est celui de la marque développée par la région Auvergne. Cette région souffre d'un déficit d'image largement partagé par le grand public français (IPSOS, 2012)<sup>4</sup> que le Président de région et les autres acteurs entendent corriger en attirant des ressources et en améliorant sa visibilité. La marque « Auvergne Nouveau Monde » est créée en 2011 à

---

<sup>4</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.

l'initiative du conseil régional d'Auvergne et de ses quatre agences de développement territoriales rejoins par plusieurs entreprises, des festivals, des lieux culturels, des associations, des universités, etc.. En 2017, elle compte environ 700 adhérents. Portée sous forme associative, elle repose sur une volonté politique d'instaurer une démarche de marque partagée - entre les habitants, les institutions, les entreprises - fondée sur une approche collaborative (co-construction) de la marque (Rainisto, 2003 ; Kau, 2006 ; Rochette et Zumbo-Lebrument, 2017 ; Zumbo-Lebrument, 2017). Son succès s'appuie sur sa capacité à créer de la proximité avec les parties prenantes du territoire, mais celle-ci est remise en cause dans un environnement régional reconfiguré.

-4-

## Résultats

Nous présentons ici les résultats des entretiens conduits auprès des membres du conseil d'administration de l'association portant la marque et ceux de l'enquête auprès des habitants.

### 4.1 Principaux résultats de la phase qualitative

Les données issues de la phase qualitative ont été codées chemin faisant. Trois éléments clés ont été dégagés : le rôle majeur de la dimension géographique de la proximité avec une distance spatiale qui ne peut pas être comblée par l'intensité des autres formes de proximité (1), le rôle central du projet et surtout de l'action située dans l'activation des valeurs (2) et enfin une fragilité et friabilité des proximités qui explique la difficulté à faire émerger le scénario du devenir de la marque (3).

#### 4.1.1. Distance géographique : impact sur les proximités cognitive et sociale

Les propos de la plupart des personnes interrogées mettent en évidence l'importance de la proximité ou de la distance géographique pour comprendre la dynamique de la marque. **Les questions soulevées par la distance spatiale entre les acteurs engagés dans l'association se posent.** « *La notion de territoire, c'est là où je vis tous les jours. J'étais en Haute-Loire la semaine dernière, c'est loin, allez au Puy, c'est loin. Je ne peux pas me dire que je me sens auvergnat.* » (E12). Un des membres du collège des entreprises cherchant à mobiliser les acteurs du territoire déclare : « *Mon objectif de faire qu'il y ait plus de gens de la Haute-Loire, du Cantal, mais je n'ai pas réussi. Il y a des jours que je ne suis pas venu, car c'était loin. Je pense que le frein il est plus dans la tête que sur la route. Je suis un mec très pris, mais cela ne m'a pas empêché de venir !* » (E09). La proximité ne concerne qu'une partie des acteurs du territoire. On identifie clairement un esprit réseau qui s'appuie sur la proximité géographique et sociale. Si la marque est la manifestation d'une proximité sociale, elle est aussi porteuse de distance. Pour les répondants, elle n'est pas toujours comprise par les habitants et s'ancre finalement sur un périmètre géographique restreint créant une distance avec d'autres territoires. « *Je pense qu'il y a un vrai ciment, mais on a loupé un coche. 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 reste du territoire.* » (E06). « *Moi, je ne me sens pas très proche des membres du CA pour une*

*raison qui est un peu différente et particulière... il y en a plein qui sont reliés à des structures, moi, je suis ma propre structure... » (E12).*

La **distance est désormais amplifiée** avec le déplacement d'un certain nombre de *centres* de décision vers Lyon. La distance géographique s'accroît avec la fusion de l'Auvergne et Rhône Alpes en donnant lieu à un périmètre spatial très étendu. **Elle contribue à amplifier en particulier les distances cognitive et sociale.** La distance cognitive perçue par les élus provient d'un décalage entre leur représentation de leur territoire (Auvergne) et celle que les élus de Rhône Alpes ont du leur. Cette distance est liée à « *la méconnaissance réciproque des territoires* » (E1). Elle est un très fort facteur de blocage pour pouvoir envisager une marque commune. Il y a dans les propos aussi la volonté d'expliquer la spécificité au sein du nouveau territoire administratif du sous-territoire que constitue l'ancienne région Auvergne. « *Ne croyez pas que, du jour au lendemain les Lyonnais vont vous accepter comme cela. Du coup, je dis qu'il va falloir travailler dans le temps, dans la durée pour s'approprier le territoire, l'expliquer.* » (E15).

La fusion exige pour les acteurs publics de recréer des liens avec de nouveaux acteurs sur un territoire dont les frontières sont redéfinies. La création de ces liens passe d'abord par une proximité géographique ponctuelle, des rencontres, afin de (re)tisser les liens organisationnels, mais aussi sociaux et créer les bases d'une compréhension commune. « *Il faut que l'on soit à Lyon, on n'avait rien à y foutre avant, nous on est obligés, d'une manière ou d'une autre, d'être à Lyon ponctuellement. Il faut que l'on tisse des nouveaux liens avec le nouveau centre de décision.* » (E4).

Nous voyons donc là, le rôle majeur de la dimension géographique de la proximité. La distance spatiale ici ne semble pas pouvoir être compensée par l'intensité d'autres formes de proximité. Aussi, cela peut conduire, pour l'avenir, à envisager un resserrement du périmètre géographique de la marque, mais soulève des questions institutionnelles, car la marque a été pensée comme un objet co-construit et partagé par l'ensemble des parties prenantes.

#### **4.1.2 Le projet : élément d'articulation ou de désarticulation de la proximité institutionnelle**

« *ANM a été clairement conçu comme une communauté de projets* » (E12) que la fusion régionale met à mal. « *On a presque réussi de faire de l'Auvergne une communauté de projets. On a aucun projet commun avec Rhône-Alpes... la culture est complètement différente, on est dans des situations économiques différentes, environnementalement différentes* ». (E12). Pour certains le projet cimenter les valeurs et permet de créer une **proximité institutionnelle** « *Il y avait une dimension éthique dans « Auvergne Nouveau Monde » qui était de dire on crée une appartenance, on diffuse la preuve, on implique les gens. On avait une place pour la fabrique citoyenne* » (E12). Pour d'autres celle-ci est toute relative. « *Les valeurs de l'Auvergne, elles ne sont pas partagées et connues des Auvergnats* » (E07). Les personnes interrogées soulignent la difficulté à parvenir à un projet commun et partagé par l'ensemble des participants compte tenu de la variété d'origine des membres. Finalement la proximité institutionnelle si elle est mise en avant en termes de communication, elle apparaît toute relative, les valeurs et orientations suscitent des tensions. La distance cognitive s'avère amplifiée à l'heure où la marque doit trouver une nouvelle orientation, une de celle envisagée n'est pas comprise et crée une distance et une altération de la confiance « *Je lui ai dit l'autre jour. Il y a un décalage énorme entre les théoriciens et le terrain, alors là on est sur la planète mars ! Tu vas voir*

*n'importe qui même le président du Conseil Général, il va te dire "Mais de quoi tu me parles" » (E09). Ainsi, plus que le projet, c'est finalement l'action qui contribue à articuler les proximités et les installer dans la durée. La proximité est clairement pour les répondants une question de projet, de lisibilité et de constance. Pour eux, les parties prenantes veulent des garanties sur le fait que le projet s'inscrira bien dans la durée, malgré la proximité géographique entre les acteurs, si tel n'est pas le cas, les proximités organisationnelle et cognitive s'amenuisent. « Clermont communauté a mis le pied à l'étrier avec la campagne d'image, après on change de cap ! Donc ils ont coupé les liens... Donc on peut toujours ramer... » (E08).*

**L'initiative de certains visant à bâtir le projet de la marque** sans y associer l'ensemble des acteurs est naturellement excluante. Le projet crée alors une distance, mais en même temps il constitue un socle de valeurs et de principes sur lesquels des parties prenantes pourraient se retrouver de manière plus marquée et ainsi crée entre elles une proximité institutionnelle plus forte, mais interroge. *« Vouloir que Clermont-Ferrand soit la tête de proue, mais cela ne règlera pas le problème de Garabit, cela ne règlera pas le problème de Saint Nectaire, du Lioran, c'est dommage, ce sont ces territoires-là qui ont besoin. Demain, si ces territoires reprennent vie, je pense que politiquement nous avons eu tort de les laisser mourir parce que du coup on a affaibli tout le décor autour de Clermont. Et ce qui fait la force de notre région, c'est notre décor » (E10).*

La question des valeurs portées par la marque nécessite d'être discutée par les acteurs, qu'il s'agisse des valeurs portées par la marque ou des principes de fonctionnement et de prise de décision de l'équipe de gouvernance qui constituent en soi des valeurs organisationnelles.

#### **4.1.3. Une absence de scénario consensuel sur le devenir de la marque**

Il ressort une variété des scénarios possibles, même si une partie des répondants (un tiers) peinent à se projeter dans ce que la marque pourrait devenir : re-sectorisation pour certains, abandon au profit de la métropole pour d'autres, survivance en l'état pour d'autres encore. La grande majorité s'accorde à dire que *« Il faut que cela passe par une redéfinition des axes stratégiques. Il est clair, quand on met autour de la table tous ces différents publics... chacun n'attend pas la même chose. Ce dont il faut être sûr c'est que les gens qui sont autour de cette table partagent au moins le même objectif. » (E03).* L'avenir de la marque pourrait exiger de resserrer le nombre de parties prenantes pour favoriser une manifestation plus affirmée de la proximité et parvenir à dégager un avenir partagé. *« Que tu puisses garder toutes ces différentes personnes autour de la table, je pense que cela peut être compliqué, même si la plupart, elles ont des intérêts dedans. » (E03).* Il est aussi évoqué par plusieurs le resserrement du périmètre géographique tel que la métropole *« On est sur un territoire où du coup on retrouve des atouts, c'est vachement plus compliqué à l'échelle de 4 départements, avec des villes, des campagnes, des montagnes, des plaines, de machins... hormis les paysages, on a des jolis paysages, mais je suis désolé, mais je n'ai pas grand-chose de commun avec le mec qui est à Saint-Flour. On n'est pas tourné vers les mêmes bassins économiques, d'influence, médias. » (E07).*

La survivance de la marque ANM nécessite d'en revoir la forme. Une option envisagée est de s'appuyer sur la proximité organisationnelle que *« le projet de marque est parvenu à instaurer au travers des territoires de réseaux. Ces territoires, les réseaux, sont des territoires mouvants des « territoires liquides » (E01).* Ces réseaux reposent sur une proximité sociale qui

renforce la proximité cognitive. Ils sont pour partie, selon les personnes interrogées, déconnectés de la proximité géographique.

Dans le cadre de la fusion, le resserrement du périmètre de la marque en s'appuyant sur l'intensité sociale apparaît comme une solution pour certaines, mais est aussi une source de préoccupation pour l'avenir. « *Il faut faire attention à cet effet club. Je crois quand même en l'effet d'entraînement, et tout ce qui a été fait ces dernières années, cela a créé à un moment de la dynamique, il ne faut pas laisser les gens au bord de la route.* » (E02). Mais en même temps l'exclusion peut être source d'efficacité : « *Il y en a qui sont acteurs, au travers de, déjà leur présence et de porter la marque. Mais ils ne la portent pas non plus de manière très forte. La preuve, il y a des événements, où il n'y aucun membre de l'association. Pour certains, ils sont là en spectateurs, ils sont là pour voir, pour en "être".* » (E08). « *Chacun a été un bout spectateur, en mettant juste un peu le logo par-ci par-là... en pensant "Regardez, je participe pour ne pas dire que je n'ai pas participé".* » (E12).

Dans tous les cas, la persistance de la marque sur le nouveau périmètre serait un indicateur de l'intensité des proximités créées et de l'existence d'un véritable projet co-construit et partagé ; en revanche, sa disparition « *signifierait que finalement cela n'a pas été autre chose que l'expression d'une volonté politique à un moment donné et un instrument d'une institution à un moment donné. Cette institution disparaissant, l'outil disparaît.* » (E05). Entre ces deux scénarios, la marque pourrait prendre une autre forme qui reste à définir. La capacité du projet de marque à exister par-delà la fusion s'appuie sur les proximités qui ont pu être activées entre les acteurs partageant un même espace géographique « *Après on a cette chance-là, nous avons quelques industriels sur lesquels nous allons pouvoir nous appuyer, Michelin, Limagrain, Volvic, et d'autres acteurs comme les universités. Après côté institutionnel, il faut que Clermont joue cette carte-là.* » (E05). Mais en même temps la réforme, on le perçoit nettement, distend les proximités. Cet élément illustre une contextualisation forte des proximités. Celles-ci auraient du mal à être réinvesties en dehors du projet qui a permis de les activer ou les construire. Elles illustreraient une forme d'incapacité dynamique à servir de levier à une reconfiguration de l'objet.

Cette première étape nous a permis de dégager les lignes forces de scénarios sans qu'aucun d'entre eux n'apparaisse comme dominant.

## **4.2 Phase quantitative : repères méthodologiques et résultats**

Dans un deuxième temps, nous soumettons les scénarios identifiés à un échantillon de personnes connaissant la marque ANM afin d'évaluer si l'un d'entre eux se dégage, en distinguant les réponses marquées par l'émotion de celles rationnelles. En effet, les propos des personnes interviewées traduisent une certaine émotion assez naturelle dans la mesure où tous étaient membres du conseil d'administration de l'association ANM. Aussi, dans cette deuxième phase nous avons interrogé des personnes qui n'étaient pas membres du conseil d'administration pour une analyse croisée.

### **4.2.1. 6 scénarios proposés**

Nous avons proposé 6 scénarios (Rochette et Zumbo-Lebrument, 2016) de ce que pourrait devenir la marque à l'issue de la fusion des deux régions (tableau 4). Ceux-ci reposent sur **3 hypothèses de recherche** :

- **Hypothèse 1** : La proximité à la marque est altérée par la fusion des régions (absence de choix du scénario de continuité) (scénarios 1 et 4).
- **Hypothèse 2** : La dimension affective est identifiable dans les écarts de réponse entre le caractère souhaitable et probable d'un scénario (scénarios 5 et 6).
- **Hypothèse 3** : Certaines formes de proximités pourraient être réinjectées dans la nouvelle configuration de la marque (scénarios 2 et 3).

Chaque scénario repose la prégnance de certaines dimensions de la proximité par rapport à d'autres.

Tableau 4 Types de proximité et scénarios testés

Scénarios testés	Types de proximités
<b>Scénario 1 : Disparition de la marque</b>	Perte de proximité de la marque qui ne joue plus son rôle d'élément fédérateur. Ce scénario serait <b>révélateur d'une faible proximité entre la marque et les répondants</b> , si ces derniers ne se prononcent pas en faveur du scénario souhaitable, la proximité <b>institutionnelle</b> est altérée, celles <b>sociale</b> et <b>organisationnelle</b> sont <b>remises</b> en question. Cela peut être imputable à la création d'une distance entre le centre où se construisent les politiques (Lyon) et les parties prenantes qui ont contribué à faire vivre la marque (Auvergnats). En revanche, si pour eux ce scénario est probable, il rationalise leur approche de la question.
<b>Scénario 2 : Réduction de son périmètre d'action et spécialisation de la marque sur un secteur (attractivité économique, tourisme...).</b>	Renforcement de la proximité en se centrant sur un champ d'activité spécifique (secteurs à forts enjeux) évitant la dispersion. Il s'agirait d'affirmer une différence auvergnate et les atouts clés de ce territoire dans la grande région. La marque sectorielle pourrait s'appuyer sur les <b>proximités organisationnelle et sociale</b> qui existent déjà entre certains acteurs. Elle permettrait de <b>renforcer la proximité cognitive</b> autour d'acteurs d'un même champ sectoriel partageant les mêmes connaissances. Cette réorientation serait excluante pour une partie des acteurs.
<b>Scénario 3 : Substitution de la marque Région par une marque Métropole centrée sur Clermont-Ferrand.</b>	Scénario de repli, voire de résistance, bâti sur <b>une proximité organisée</b> qui passerait probablement par une entité publique, une <b>proximité sociale forte (réseaux de connaissance concentrés)</b> , <b>mais pas nécessairement institutionnelle</b> (la culture et les valeurs associées à la ville étant moins prégnantes que celles associées à la région). Ce scénario mettrait en évidence l'importance de la <b>proximité spatiale</b> dans la perception des répondants et ferait écho au phénomène très métropolitain des marques dans le monde.
<b>Scénario 4 : Création d'une nouvelle marque région « Auvergne Rhône-Alpes ».</b>	L'ambition serait ici de créer une <b>nouvelle proximité organisationnelle</b> permettant de travailler collectivement et peut-être reconstruire dans le temps une nouvelle proximité institutionnelle en faisant émerger des valeurs communes. La production d'une identité régionale à un échelon fusionné a déjà été réalisée (ex. : la région Picardie dans les années 1990).
<b>Scénario 5 : Conservation</b>	Scénario d'attente illustrant une indécision et finalement une

<b>de la marque en l'état, sur le périmètre actuel.</b>	difficulté pour les répondants à se projeter sur une situation future et se remettre en question. Cela s'explique au sens de BOSCHMA (2005) par une forte proximité institutionnelle et probablement par un équilibre autour d'une proximité cognitive que les parties prenantes sont parvenues à créer.
<b>Scénario 6 : Conservation de la marque sous le nom restreint « Auvergne ».</b>	Cette option renvoie au renforcement de l'identité et donc une <b>affirmation plus forte des proximités déjà activées et en particulier celle spatiale et sociale même si la fusion pose la question du devenir de celle organisationnelle.</b>

Source : Auteurs.

Nous avons administré le questionnaire reprenant ces scénarios après la période des élections régionales (6 et 13 décembre 2015) auprès de répondants connaissant la marque ANM. Une première publication a eu lieu le 17 décembre 2015, avec des relances les 22 et 29 décembre 2015 et les 7 et 15 janvier 2016. L'enquête a été close le 2 février 2016. 164 questionnaires exploitables ont été traités sous le logiciel SPHINX. **102 questionnaires** complets ont été analysés. 90,2% des répondants sont d'origine auvergnate et 95% ne sont pas adhérents à l'association ANM.

#### 4.2.2. Évolution de la marque Territoire : préserver les proximités créées ?

##### 4.2.2.1 Réforme territoriale et proximité

La réforme territoriale et la fusion entre l'Auvergne et Rhône-Alpes sont perçues différemment.

La fusion avec une région économiquement puissante peut avoir un effet positif sur l'image de l'Auvergne (Rochette *et al.*, 2016), mais l'avis des répondants reste contrasté. 29% pensent que la réforme est un élément positif, 44% la perçoivent négativement. 27% ne se positionnent pas sur les effets de la fusion. Ces chiffres illustrent une opinion nuancée. Les répondants envisagent plus positivement la fusion entre les régions Auvergne et Rhône-Alpes. 47% déclarent être favorables à la fusion et 21% ne sont pas d'accord avec l'affirmation, mais 20% ne se prononcent pas. Les commentaires insérés par les répondants permettent de constater que c'est l'apport économique (9 occurrences) qui motive les opinions favorables. Pour les individus, la réforme territoriale va contribuer à renforcer l'attractivité économique, les économies d'échelle et serait un vecteur de dynamisme. Les opinions négatives s'appuient sur la crainte d'une perte d'identité (auvergnate) (récurrence de 16) et la centralisation des institutions dans la nouvelle capitale régionale Lyon ainsi que l'éloignement des centres de décision (récurrence de 15). La centralisation des administrations et la mise en avant de la ville de Lyon se feraient, selon eux, au détriment de villes telles que Clermont-Ferrand ou Le Puy-en-Velay.

##### 4.2.2.2 Test des scénarios

La proportion non négligeable de réponses « ni d'accord, ni pas d'accord » met en évidence la difficulté des répondants à se projeter et se prononcer sur le devenir de la marque ANM.



Sur le scénario 1, les répondants déclarent majoritairement ne pas être favorables à la disparition de la marque ANM (78%). Ils sont majoritairement (56%) défavorables au scénario de réduction du périmètre d'action et à la spécialisation sur un secteur d'activité tel que le tourisme (scénario 2). Ils sont encore plus défavorables (60%) au scénario 3 de substitution d'une marque métropolitaine centrée sur Clermont-Ferrand à la marque ANM. Enfin, 50% et 52% des répondants s'opposent respectivement aux scénarios 4 et 6 relatifs aux évolutions de périmètre (marque nouvelle région) ou de nom.

Tableau 5 Comparatif et classement des réponses au test des scénarios sur le caractère souhaitable

Scénarios => (en %)	1	2	3	4	5	6
<u>Tout à fait d'accord</u>	5	3	7	8	<b>23</b>	12
<u>D'accord</u>	5	23	18	18	<b>35</b>	15
Ni d'accord ni pas d'accord	12	18	16	25	16	22
Pas d'accord	<b>38</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	16	<b>31</b>
Pas du tout d'accord	<b>40</b>	<b>29</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	11	<b>21</b>
Total général	100	100	100	100	100	100

Source : Auteurs.

Le scénario souhaitable serait celui de la continuité. Cela illustre l'existence des proximités sociale, institutionnelle et spatiale décrite par Boschma, et une difficulté à accepter une évolution et intégrer le nouveau contexte.

Lorsqu'on interroge les personnes sur le caractère probable des scénarios, les propositions d'adhésion à chaque scénario évoluent. Les scénarios 1, 3, 4 et 6 préalablement perçus comme non souhaitables sont majoritairement perçus comme non probables. En revanche, le scénario 2 (réduction de périmètre de la marque) qui était pour 56% non souhaitable devient probable pour 43%. Une proposition bien supérieure à celle recueillie par le scénario 5 (conservation en l'état) (40%).

Tableau 6 Comparatif et classement des réponses au test des scénarios sur le caractère probable

Scénarios => (en %)	1	2	3	4	5	6
<u>Tout à fait d'accord</u>	5	<b>8</b>	6	11	<b>13</b>	7
<u>D'accord</u>	28	<b>35</b>	18	25	<b>27</b>	18
Ni d'accord ni pas d'accord	19	22	24	23	23	25
Pas d'accord	27	19	23	16	21	28
Pas du tout d'accord	21	17	30	25	17	23
Total général	100	100	100	100	100	100

Source : Auteurs.

Cette évolution des réponses entre scénarios souhaitables et probables rend compte d'une certaine rationalisation de la réponse formulée et **restitue la perception d'une capacité des acteurs à identifier une solution s'ancrant probablement dans leur perception de proximités organisationnelle et sociale.**

Les données préliminaires fournissent aux personnes en charge du déploiement de la marque une première grille de décodage des pistes à explorer dans le nouveau contexte régional.

-5-

### Discussion conclusive

Le projet de marque ANM a été pensée par ceux qui l'ont initié et ceux qui l'ont mis en œuvre comme un élément de rapprochement des acteurs. La dimension relationnelle dans ses aspects sociaux et institutionnels (principes et valeurs partagés) est au centre de la stratégie de création et de développement des marques Territoire. Le processus même de co-création est d'ailleurs associé à certaines dimensions de la proximité (organisationnelle, cognitive, institutionnelle) comme le montre le contenu des documents émanant des porteurs des projets de marque Territoire. Le discours des personnes directement impliquées dans la gouvernance de la marque souligne combien la proximité est fragile et est une question d'apparence. Si chacune de ses dimensions parviennent à s'articuler dans l'action malgré des engagements plus ou moins marqués des parties prenantes, la fragilisation du projet ou sa remise en question fissure cette apparente proximité et rendent visibles les comportements et les discours calculés. La dimension politique ne peut être dissociée de la dimension spatiale de la proximité. Dans le cas étudié, les quatre dimensions non géographiques de la proximité ne peuvent être comprises que par le prisme de la distance géographique entre les acteurs, ce qui conduit à remettre la variable spatiale parfois délaissée au cœur de l'analyse (Torre et Talbot, 2018). L'adhésion à un projet commun initié par le conseil régional, même s'il laisse une large place à la co-construction, ne permet pas d'activer les différentes dimensions de la proximité avec l'intensité souhaitée. Les proximités sont donc marquées par une intensité globalement insuffisante (incompréhension, tensions autour des valeurs, manque de lisibilité liée aux décisions politiques) pour qu'un scénario consensuel sur le devenir de la marque émerge clairement. Il apparaît que le périmètre de la marque doit être repensé tant dans son champ d'action spatial que fonctionnel. Même si les membres du conseil d'administration mettent en avant une démarche ouverte et co-construite, nombreux considèrent l'intérêt du resserrement du périmètre d'action (géographique et/ou sectoriel) de la marque. La réduction du nombre de parties prenantes concernées contribuerait à homogénéiser les attentes et finalement à activer les diverses proximités en s'appuyant plus particulièrement sur celles sociales et cognitives. Cela ouvre la question de la délimitation du périmètre (géographique, institutionnel, organisationnel...) sur lequel le gestionnaire doit envisager son action pour activer chacune d'entre elles. Pour les membres du CA, la fusion des régions s'apparente à un « choc » pour le projet qu'ils portent comme l'illustre la phrase de l'un d'eux (« *il y a un psychodrame de groupe qui est assez terrible* » (E13), et ils ont conscience de la nécessité de faire preuve de résilience sans véritablement identifier la manière d'y parvenir. Cela passerait par une redéfinition des valeurs et principes à défendre. On peut identifier un décalage entre ces premiers résultats et ceux issus de l'enquête.

Si pour les citoyens l'annonce de la réforme territoriale suscite une crainte, ceux-ci penchent en faveur d'un maintien de la marque en l'état même si pour eux le scénario qui se dégage est celui d'une redéfinition du périmètre de la marque, comme s'il était nécessaire de se recentrer sur des espaces (géographiques ou sectoriels) forts pour porter les spécificités de l'Auvergne dans la nouvelle grande région. Notre première hypothèse selon laquelle les

proximités encapsulées dans une marque seraient altérées par la fusion des régions s'avère vérifiée. La seconde concernait la dimension affective associée à la marque. Il est net que les répondants portent une certaine « affection » à la marque et souhaiteraient la conserver en l'état, mais dans une approche plus rationnelle la nécessité d'en redéfinir le périmètre l'emporte largement, ainsi les orientations envisageables tant pour les membres du CA que pour les citoyens montrent une certaine rationalité dans le raisonnement. Il apparaît que certaines proximités pourraient bien être réinjectées pour un nouveau projet même si leur portée est finalement plus limitée que nous l'avions imaginé (notre 3e hypothèse est donc partiellement vérifiée).

L'étude de cas unique présente un caractère fortement contextualisé qui limite la possibilité de généraliser les résultats, mais permet une compréhension fine du phénomène étudié. Sur le plan managérial, nous apportons des éléments de réponse aux gestionnaires de ces marques sur la manière d'envisager leur devenir et la nécessité d'aborder très en amont le rôle des proximités dans la stratégie globale de marquage. Sur le plan scientifique, nous mettons en évidence la difficulté à identifier la réalité des proximités dans un contexte qui reste politisé. Les proximités que nous avons identifiées comme potentiellement importantes lors de nos premiers entretiens, dans une recherche antérieure, se sont avérées fragiles dans un discours plus libéré des acteurs. Ceci montre l'importance pour le chercheur de gagner la confiance des acteurs pour avoir une lecture la plus juste possible d'un phénomène. Le lien entre la marque région (confrontée à de nécessaires évolutions) et les dimensions de la proximité apparaît comme un élément à intégrer dans les recherches pour comprendre les processus d'évolution de ces marques particulières et leur capacité à se transformer ou à résister.

Ce travail confirme la nécessité de ne pas se départir de l'approche spatiale de la proximité à l'heure où les transformations (technologiques) de notre environnement tendent à le minimiser.

### Références bibliographiques

BHERE Albertini T, Bereni D, Luisi G (2017) Une approche comparative des pratiques managériales de la Marque Territoriale Régionale. *Gestion & Management Public*, 5(4) : 41-59.

Bherer L, Collin J-P, Kerrouche E, Palard J (2005) Jeux d'échelle et transformation de l'État Le gouvernement *des territoires au Québec et en France*, Québec, Les Presses de l'Université Laval :427-452.

Bouba-Olga O, Coris M, Carrincazeaux C (2008) Avant-propos. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* (3) : 279-287.

Boschma R (2005) Proximity and innovation. A critical assessment, *Regional Studies* 39(1): 61-74.

Carrincazeaux, C, Grossetti, M, Talbot, D (eds) (2008) Clusters, proximities and networks, *European Planning Studies*, 16(5): 613-621.

Chanut V, Rochette C (2012) La fabrique d'une marque Région : le cas de la marque « Auvergne Nouveau Monde ». *Politique et Management Public*, 29(3) : 493-517.

Depeyre C, Dumez H (2007) La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme : à propos de Social Mechanisms. *Le Libellio d'Aegis*, 3(2) : 21-24.

Dion D, Rémy E, Sitz L (2010) Le sentiment régional comme levier d'action marketing. *Décisions Marketing*, 58 : 15-26.

Eshuis J, Klijn E-H, 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* 80(1) : 153-174.

Gilly J. P, Torre A (2000) *Dynamiques de proximité*, Editions L'Harmattan.

Hankinson G (2004) Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*:109-121.

Hedström P, Swedberg R (1998) *Social mechanisms: an analytical approach to social theory*. Cambridge, Cambridge University press.

Houllier-Guibert C-E (2009) Évolution de la communication territoriale : les limites de l'idéologie de la proximité. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, vol. volume 2009, 1: 45-61.

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*, 1(2) : 35-49.

Houllier-Guibert C-E (2017) Gérer l'image des territoires avec le marketing territorial : émergence d'un « place branding » francophone ?. *Gestion et management public*, 6(1) : 6-7.

Kapferer J-N (2011a) France : Pourquoi penser marque ?. *Revue française de gestion*: 218-219 : 13-23.

Kapferer J-N (2011b) Quelle stratégie pour la marque France, demain ?. *Revue française de gestion*, 218-219: 139-153.

Kau E (2006) Regional Branding: A Relationship of Public and Private Sectors. *UW-L Journal of Undergraduate Research*, 9 : 1-6.

Kavaratzis M (2004) From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(1): 58-73.

Kavaratzis M (2012) From « necessary evil » to necessity: stakeholders' involvement in place Branding. *Journal of Place Management and Development* 5(1): 7-19.

Mainet H (2011) Les petites villes françaises en quête d'identité. Ambiguïté du positionnement ou image tactiquement combinée ? *Mots. Les langages du politique*. 3 : 75-89.

Pecqueur B, Zimmermann J-B (éds) (2004) *Economie de Proximités*. Hermès, Lavoisier, Paris.

Praly C, Chazoule C, Delfosse C, Bon N, Mundler P (2014) Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. *Géographie, Economie et Sociétés*, 16 (4).

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. Thèse de doctorat, Espoo, Helsinki University of Technology, Dept. of Industrial Engineering and Management, Institute of Strategy and International Business, 274 p.

- 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*, 1(1) : 4-20.
- Rochette C, Zumbo-Lebrument C, Féniès P (2015) Les marques région à l'épreuve de la réforme territoriale. *Gestion 2000*, vol. 6, n°32 : 112.
- Rochette C, Zumbo-Lebrument C, Féniès 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*, 4(3) : 91-108.
- Rochette C, Zumbo-Lebrument C (2017) La co-construction d'une démarche de marketing territorial: une lecture des parties prenantes d'une marque partagée. *Revue Française de Marketing*, 61 : 49.
- Rychen F, Zimmerman J-B (2008) Clusters in the global knowledge-based economy: knowledge gatekeepers and temporary proximity. *Regional Studies*, 42 (6): 767-776.
- Talbot D, Kirat T (eds) (2005) Proximité et Institutions : nouveaux éclairages. *Economie et Institutions*, 6/7 : 8-16.
- Talbot D (2006) La gouvernance locale, une forme de développement local et durable ? Une illustration par les pays. *Développement durable et territoires* (En ligne).
- Talbot D (2010) La dimension politique dans l'approche de la proximité, *Géographie, Economie, Société*, 12(2) :125-144.
- Torre A, Rallet A (2005) Proximity and localization. *Regional Studies*, 39(1): 47-60.
- Torre A (2009) Retour sur la notion de proximité géographique. *Géographie Economie Société*, 11(1) : 63-75.
- Torre A, Talbot D (2018) Proximités: retour sur 25 années d'analyse. *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, (5), 917-936.
- Vidal C (2015) *La prospective territoriale dans tous ses états. Rationalités, savoirs et pratiques de la prospective (1957-2014)*. Thèse de doctorat. Université de Lyon, 257 p.
- Vuignier R (2016) Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique. hal-01309173.
- Géoconfluence (2017) Définition Prospective territoriale. *Géographie prospective*, avril (En ligne).
- Yin R K (2012) *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA, Sage. 231 p.
- Zumbo-Lebrument C (2017) *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 de doctorat en sciences de gestion. Université Paris Nanterre, 123 p.

## Remerciements

Nous tenons à remercier les deux rapporteurs anonymes pour leurs précieux commentaires.

## Annexes

Tableau 2 : Sources des données utilisées

Sources	Volume	Période
Données secondaires (Site internet ANM, Etude Observatoire Qualité de vie ANM (2016))	3 études	2012-2018
Compte-rendu des conseils d'administration de l'association ANM	12	2012-2016
Compte-rendu des bureaux de l'association ANM	39	2012-2016
Observation participante dans le cadre d'une recherche-intervention	continue	2012-2016
Entretiens semi-directifs avec les parties prenantes	17	2016-2017

Source: Auteurs.

Tableau 3 : Echantillon – Etude qualitative – membres du conseil d'administration interrogés

Code	Collèges Association ANM	Fonction du répondant	Sexe	Durée entretien
E 01	Collège 1 Membre de droit	Elu politique	Homme	1h00
E 02	Collège 1 Membre de droit	Technicien collectivités territoriales	Homme	1h40
E 03	Collège 1 Membre de droit	Elu politique	Femme	1h02
E 04	Collège 1 Membre de droit	Elu politique	Homme	1h06
E 05	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise PME	Homme	1h03
E 06	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise	Homme	1h20
E 07	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise PME	Homme	1h36
E 08	Collège 2 Entreprise	Responsable communication	Femme	1h18
E 09	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise PME	Homme	1h15
E 10	Collège 2 Entreprise	Directeur entreprise PME	Homme	1h05
E 11	Collège 3 Associations	Directeur	Homme	1h45
E 12	Collège 3 Associations	Responsable communication	Homme	1h25
E 13	Collège 3	Responsable développement	Femme	1h21

	Associations			
E 14	Collège 3 Associations	Responsable développement	Homme	00h40
E 15	Collège 3 Associations	Responsable communication	Homme	1h12
E 16	Collège 3 Associations	Président association	Homme	1h23
E 17	Collège 4 Institutions	Elu politique	Homme	1h05

Sur les 25 membres du conseil d'administration 17 ont été interrogés.