



**HAL**  
open science

## La marque publique

Corinne Rochette

► **To cite this version:**

Corinne Rochette. La marque publique. Gestion et management. université clermont Auvergne, 2016. tel-01734730

**HAL Id: tel-01734730**

**<https://uca.hal.science/tel-01734730>**

Submitted on 15 Mar 2018

**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.

Ecole Doctorale des Sciences Economiques, Juridiques, Politiques et de Gestion (ED 245)  
CRCGM Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (EA 3849)

## **Université d'Auvergne**

*Synthèse de l'activité scientifique en vue de l'obtention du diplôme d'habilitation à diriger  
des recherches en Sciences de Gestion*

# **La marque publique**

**Corinne Rochette**

*Maître de conférences*

Ecole Universitaire de Management - IAE d'Auvergne

---

### **Membres du jury**

Damien Talbot	Professeur -IAE, Université Clermont Auvergne	Coordinateur
Virginie De Barnier	Professeur- IAE, Aix Marseille Université	Rapporteur
Géraldine Michel	Professeur - IAE Paris 1, Université Panthéon Sorbonne	Rapporteur
Jean Louis Moulins	Professeur - Aix Marseille Université	Rapporteur
Eric Rémy	Professeur – IAE - Université de Rouen	Rapporteur
Jean Marc Décaudin	Professeur - Université Toulouse Capitole	Suffragant

**Soutenance publique le 8 décembre 2016**

## Remerciements

La rédaction de ce mémoire d'habilitation à diriger des recherches marque une étape importante de ma vie professionnelle. Elle est un exercice réflexif à la fois stimulant et salubre. Elle m'a permis de mettre en perspective dix années de recherche et de dégager de manière plus visible les lignes forces de mes travaux, mais aussi d'identifier comment envisager mon programme de recherche à venir. Elle apporte la satisfaction d'un apport de connaissances à notre communauté académique qui peut être utile aux gestionnaires publics confrontés aux défis de la transformation des organisations publiques. Mon travail est le fruit de rencontres, d'échanges qui ont contribué et contribuent à alimenter mes questionnements ainsi que de soutiens et d'encouragements qui m'ont conduite à concrétiser le projet d'écriture de ce mémoire dont le Professeur Véronique Chanut qui a en fait germer l'idée en 2010. Je lui adresse toute ma gratitude et mes plus chaleureux remerciements pour sa générosité et pour m'avoir accueillie pendant trois années au LARGEPA ainsi que dans ses ateliers du management public, j'y ai fait de belles rencontres et y ai confirmé mon intérêt pour la chose publique.

Je souhaite tout particulièrement remercier le Professeur Damien Talbot pour la qualité de son accompagnement, sa remarquable disponibilité, sa franchise et son énergie positive.

Mes plus sincères remerciements s'adressent aux Professeures Virginie De Barnier et Géraldine Michel, ainsi qu'aux professeurs Jean Louis Moulins et Eric Rémy qui ont accepté de rapporter ce mémoire malgré des agendas particulièrement chargés, de donner de leur temps et de partager leur expérience. Je remercie le Professeur Jean Marc Décaudin d'avoir répondu favorablement à ma demande, je suis ravie de le compter parmi les membres de ce jury.

J'adresse toute la reconnaissance au CRCGM et à son directeur, le Professeur Yves Mard, pour son soutien sans faille à nos projets collectifs et sa bienveillance. Je tiens à remercier mes collègues du CRCGM pour les synergies, le partage et les échanges toujours très constructifs autour de nos nombreux projets collectifs et individuels.

*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce rapport d'Habilitation à Diriger des Recherches. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

## Table des matières

INTRODUCTION .....	5
PARTIE 1 : Une invitation à réinvestir le champ du marketing public à partir de la marque.....	10
1. Une nécessité à s’émanciper du marketing générique .....	11
1.1. Organisations publiques et marketing : une incompréhension mutuelle.....	11
1.2. Une voie de dépassement... un marketing hybride .....	14
1.3. De l’orientation usager à l’orientation client .....	17
2. La marque publique, un objet à explorer.....	19
2.1. La marque institutionnelle : un objet complexe .....	19
2.2. Le cadre théorique de l’orientation marque, des limites à combler.....	21
2.3. La question centrale de l’identité et des valeurs .....	23
2.4. La marque institutionnelle : un processus de construction de sens à mettre à jour.....	25
Synthèse de la Partie 1 .....	26
PARTIE 2 : Positionnement épistémologique et méthodologique.....	28
1. Le positionnement épistémologique de mes travaux.....	29
1.1. S’inscrire dans le paradigme scientifique des sciences de l’artificiel.....	29
1.2. Le choix d’un positionnement constructiviste .....	29
2. Quel(s) mode(s) d’étude des phénomènes ? .....	34
3. La question de la méthodologie retenue .....	35
3.1. Une recherche de nature qualitative .....	35
3.2. L’étude de cas.....	37
En conclusion.....	40
PARTIE 3 : Les apports de mes recherches.....	41
1. La marque publique : une marque singulière .....	42
1.1. Une proposition de définition de la marque publique.....	43
1.2. Qualifier la marque publique à partir des valeurs exprimées .....	45
1.3. Proposition d’une typologie des marques publiques.....	53
1.4. L’articulation entre les marques : un choix politique et stratégique .....	55
2. La marque région : une marque publique à part .....	61
2.1. La marque région comme activité stratégique .....	62
2.2. La marque région : expression de l’action collective et des jeux de pouvoir .....	68
Synthèse de la partie 3 .....	72
CONCLUSION .....	74

Les perspectives de recherche et le programme à venir .....	76
1. L'approche du marketing des organisations de santé .....	76
2. La marque publique.....	79
TABLE DES FIGURES.....	83
TABLE DES TABLEAUX.....	83
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	84
ANNEXES.....	96
Annexe 1 : Codes des références de l'auteur citées .....	96
Annexe 2 : Recherches et publications .....	99
TABLE DES MATIERES DETAILLEE .....	105
<b>RÉSUMÉ</b> .....	108
<b>Mots clés</b> .....	108

## INTRODUCTION

En février 2004, l'institut Paul Delouvrier publiait les résultats d'un premier sondage BVA sur l'image des services publics auprès des leaders d'opinion. En 2015, c'étaient les résultats du baromètre sur les services publics vus par les français et les usagers qui étaient communiqués. En 2007, une agence du patrimoine immatériel de l'Etat est créée dont une des missions est la gestion des marques publiques et l'accompagnement des organismes publics dans la protection et la valorisation de leur patrimoine immatériel. En 2010, est créée la marque Unicancer<sup>1</sup> dans le but de donner de la lisibilité aux centres de lutte contre le cancer et renforcer leur légitimité. À partir des années 2010, un mouvement de création de marques par les collectivités territoriales se développe...

Ces quelques exemples tirés de l'actualité de ces dix dernières années constituent autant d'indices que le marketing n'est pas totalement étranger aux organisations publiques. Ils illustrent l'intérêt grandissant porté à la satisfaction des usagers, l'attention accordée à la manière dont la société perçoit l'action publique. Ils rendent compte de la volonté des décideurs et des managers publics d'agir, de développer une approche « clients », de travailler à affirmer les compétences et les savoir-faire des administrations et des organismes remplissant des missions de services publics dans un environnement profondément transformé tout en accordant une attention grandissante aux personnels. Ces indices ne constituent que des traces d'une évolution des modes de fonctionnement et des pratiques des organisations publiques autour desquelles le marketing public peine à se construire. À y regarder de plus près, et à l'image du constat fait pour la discipline mère, le marketing, le marketing public<sup>2</sup> est fragmenté et décliné, selon les secteurs où il est appliqué, en marketing hospitalier, marketing territorial, marketing des administrations publiques, *etc.*, avec des degrés de maturité variés.

Sujet à caution et à controverses tant du côté des praticiens que du monde académique, il reste un thème peu développé d'un point de vue théorique, alors que le marketing a, lui, trouvé sa place au sein des sciences de gestion. On peut trouver plusieurs explications à ce développement insuffisant :

- L'influence encore largement marquée des sciences de l'administration et des principes wébériens qui se traduisent par une relation à l'utilisateur mécanique, centrée sur la réalisation d'une prestation de service standardisée (Pasquier, 2012).
- Une image du marketing mercantile dont l'action est orientée vers la recherche de rentabilité et une vision court-termiste incompatible avec les valeurs et les missions de la plupart des organisations publiques. Le marketing reste une discipline fortement connotée (négativement) pour les managers publics (et les usagers) bien qu'elle ait profondément évolué ces dernières années.
- Une approche normée du marketing public qui repose sur la transposition des modèles et des outils marketing au secteur public et à ses domaines d'action (Lovelock et Weinberg, 1989 ; Hermel et Romagni, 1990 ; Bean et Hussey, 1997 ;

---

<sup>1</sup> UNICANCER est un groupement de tous les Centres de Lutte Contre le Cancer (CLCC). Les CLCC participent au service public hospitalier, ils remplissent une triple vocation de soins, de recherche et de formation.

<sup>2</sup> Nous retiendrons ici la définition du marketing public de Martial Pasquier (2012) « *le marketing public cherche à analyser et à proposer des solutions touchant aux échanges et aux relations entre une organisation publique et des individus, des groupes d'individus, des organisations ou des collectivités, en lien avec la demande et l'exécution de tâches et de prestations publiques* » (Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique)

Chapman et Cowdell, 1998 ; Proctor, 2007) sans prendre en considération les spécificités contextuelles et culturelles de ces organisations.

- Un déficit de connaissances du concept marketing des gestionnaires publics dont la formation est encore largement empreint d'une approche plus juridique que gestionnaire.

Alors que la nouvelle gestion publique (Osborne et Gaebler, 1992) apportait les bases d'une utilisation possible du marketing dans le secteur public (intégration des besoins des usagers, analyse de la satisfaction, *etc.*), le cadre théorique et les réflexions approfondies sur le sujet continuent à faire défaut. Pour reprendre les propos de Pasquier (2006), trop peu de contributions traitent à la fois des spécificités du secteur public et de la nécessité à développer une approche marketing renouvelée (Graham, 1994 ; Butler et Collins, 1995, 2001). Si un courant de recherche important en management public et en science politique (Hood, 1991 ; Pollitt, 2007) met en avant les vertus et les bénéfices de la nouvelle gestion publique et du modèle de l'administration-entreprise, assez étrangement il n'aborde que peu la question du marketing. La recherche en marketing est marquée par une situation similaire. Le courant des *Marketing Critical Studies* a émergé en réponse à une conception du marketing qui s'était éloignée des principes fondateurs de la discipline autour de « *la promotion d'une meilleure relation entre l'entreprise et le consommateur* » (White [1921, 1927], cité par Pras, 2012). C'est dans ce courant que s'inscrivait ma thèse de doctorat sur le marketing relationnel et l'orientation marché et dans lequel j'ai ancré par la suite mes travaux autour du marketing public.

Le marketing public tel que je l'envisage nécessite de se défaire d'une part de l'approche normative dominante du marketing et d'autre part de la représentation du management public véhiculé par le courant de la nouvelle gestion publique et des organismes internationaux tels que le Fonds Monétaire International. Partant du principe et de l'intuition qu'il existe d'autres voies pour un management efficient des organisations publiques, **mon programme de recherche s'attache à mettre à jour les objets et processus, de nature marketing, qui constituent des solutions innovantes pour permettre aux organisations publiques d'absorber les chocs liés à leur nouvel environnement et parvenir à dépasser les tensions liées à une approche plus managériale de leur mode de fonctionnement.** La marque constitue un objet sur lequel se concentre une grande partie de mes recherches.

Le courant de recherche de l'orientation marque (Urde, 1994, 1999 ; Melin, 1997)<sup>3</sup> né dans les années 1990 en Suède est utilisé dans mes recherches comme un moyen de renouveler la lecture du phénomène marketing dans les organisations publiques. Ce courant cherche à unifier les travaux réalisés sur la marque. Il met en avant sa dimension stratégique et managériale (Gromark et Melin, 2013) et sa capacité à favoriser l'adaptation de l'organisation à de nouveaux contextes. Les organisations publiques sont depuis quelques années mises au défi de s'adapter. Pour ce faire, elles ont dans un premier temps développé l'orientation client<sup>4</sup>. Si celle-ci débouche sur un certain nombre d'effets positifs (performance, innovation, apprentissage), elle engendre aussi des difficultés. En effet, l'orientation marché et client peuvent être à l'origine de blocages, si les choix auxquels elles donnent lieu ne s'inscrivent pas dans les missions et les valeurs de l'organisation<sup>5</sup>. L'orientation marque est présentée comme une solution. Elle propose d'investir la question

---

<sup>3</sup> En 2013 le *Journal of Marketing Management* consacre un numéro spécial (n°29) à l'orientation marque.

<sup>4</sup> Celle-ci est très fortement associée dans les organisations publiques au nouveau management public, elle en est une des premières manifestations.

<sup>5</sup> Précisons que cet aspect est essentiellement traité dans des recherches portant sur les entreprises.

du sens de l'action. Elle envisage la marque comme une ressource et sa gestion comme une compétence centrale permettant de développer une action conforme à l'essence et l'identité de l'organisation. L'orientation marque est un courant de recherches fécond. Les recherches auxquelles il donne lieu se concentrent sur les entreprises. Elles abordent peu le cas des organisations publiques, et pour les quelques-unes qui leur sont consacrées, l'approche demeure très générale. Pourtant la capacité de la marque publique à orienter l'action est affirmée par les décideurs publics en France. Elle est, entre autres choses, un élément qui a participé à la création de l'Agence du Patrimoine Immatériel de l'État (APIE). Urde, Baumgarth, et Merrilees appelaient en 2013<sup>6</sup> à développer les recherches afin de fortifier le concept avec l'ambition d'en faire un paradigme. Ils suggéraient, entre autres, de les étendre à d'autres domaines (dont le secteur public) que ceux jusqu'alors étudiés et d'analyser la portée interne du concept en abordant en particulier la question des ressources humaines et de l'alignement organisationnel.

Mon programme de recherche répond à cet appel puisqu'il s'attache à étudier la place et le rôle tenus par la marque dans les organisations publiques. Il s'articule autour de deux principaux volets de recherche ; le premier s'emploie à définir cet objet finalement assez mal connu qu'est la marque publique et à mettre à jour les valeurs qui en constituent le socle, le second s'attache à mettre à jour le processus de création d'une marque publique particulière ; la marque région.

### 1. Définir la marque publique (volet 1)

Les pratiques managériales infusent les organisations publiques et se manifestent dans l'action à travers l'apparition de nouveaux outils. La marque constitue un objet traditionnellement rattaché à l'univers privé. Elle exprime la singularité de l'entité qui la porte (produit ou service, organisation, *etc.*) dans un environnement relativement hostile où il est nécessaire d'affirmer son existence. Cet aspect est caractéristique des logiques de marché mais il est aussi déterminant dans un univers où la légitimité des politiques publiques et de l'action publique est questionnée. La marque constitue un mode d'expression privilégié des valeurs et de l'identité. Elle porte en elle la capacité à faire évoluer la représentation (Michel, 1999). Les organisations publiques se caractérisent par une culture forte (culture de service public) et des valeurs singulières. L'orientation marque qui pourrait y être déployée serait probablement porteuse de spécificités marquées. Les recherches conduites sur les marques de produits et les marques *corporate* apportent des connaissances mais leur transposition aux organisations publiques s'avère délicate. Dans l'univers public l'usage de la marque constitue un phénomène récent qui a donné lieu à peu de développements théoriques. Si les marques publiques peuvent être appréhendées à partir de l'articulation entre la marque mère et les marques filles (ou marque *corporate*/marques produits), ce modèle qui a l'avantage d'être intégré ne permet pas de rendre compte de la diversité des marques publiques. Leur nature, leurs finalités, leur mode de création et de gestion présentent d'importantes singularités et soulignent en particulier l'importance de la variable politique. Face à la variété des marques rencontrées au cours de mes recherches, j'ai ressenti la nécessité de préciser cette notion. Parce que le chercheur a besoin de définir, classer, catégoriser, d'articuler les notions sur lesquelles il travaille, **une première tâche à consister à définir la nature de la marque publique et à identifier son périmètre et les valeurs dont elle est porteuse.**

---

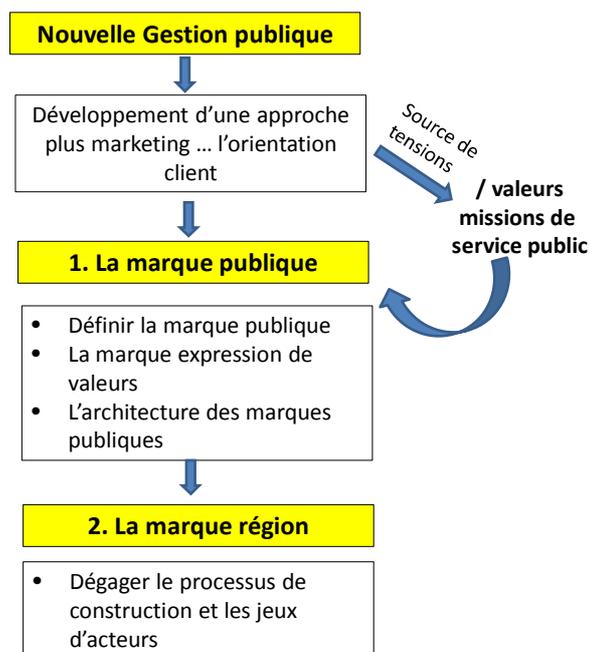
<sup>6</sup> Dans le cadre de ce mémoire de synthèse, ce terme exclut les entreprises publiques industrielles et commerciales.

## 2. Mettre à jour le processus de création d'une marque publique singulière (volet 2)

Un certain nombre de chercheurs travaillant sur le management des organisations publiques a mis en évidence son caractère très contextualisé. Les approches et les modèles de gestion déployés dans l'anglosphère sont difficilement transposables en l'état à des organisations publiques dont les modes de fonctionnement sont encore largement imprégnés de la logique wébérienne. Afin de dépasser les résistances autour de l'adoption de pratiques et de modes de fonctionnement plus orientés marché, le marketing se doit d'acquiescer une légitimité interne et externe (Volle, 2013) et de résulter d'un compromis. La légitimation du marketing public exige une acceptation de la part des parties prenantes qui s'ancre dans un processus de délibération (Salerno et al., 2013). Si la légitimité de la marque peut avoir pour origine les valeurs incarnées (cf. volet 1 de recherche), dans la lignée des travaux sur la démocratie participative elle peut aussi être de nature sociale et démocratique et issue d'un processus collectif qui conduit à la décision marketing. La dimension politique se révèle particulièrement marquée. Ainsi, comme le dit Benavent (in Salerno et al., 2013) « *la décision est une double affaire de légitimité et d'imagination, et plus que jamais une science de l'action* ». C'est dans cette perspective que j'envisage le deuxième volet de mes recherches. **Celui-ci vise à mettre à jour la manière dont la décision marketing se construit à travers l'exploration du processus de création collective d'une marque région.** Il étudie la formation de l'action marketing à travers la création d'une marque initiée par une collectivité territoriale (région) et il met à jour les enjeux politiques et les relations de pouvoir indissociables de la marque région.

La figure 1 synthétise les deux volets de mon programme de recherche et fournit des repères sur leur contenu.

Figure 1 : Les deux volets du programme de recherche



La rédaction de ce mémoire de synthèse et l'effort réflexif qui l'accompagne ont été l'occasion de relire l'ensemble de mes travaux, de me « poser » et de répondre à la question suivante : pourquoi s'être intéressée à tels ou tels aspects ? Si mes recherches sont le résultat de rencontres, d'échanges, d'opportunités, de collaboration elles ont en commun un intérêt marqué pour la chose publique, la compréhension, des tensions qui s'expriment dans les organisations et l'intuition que le marketing doit être repensé dans une dimension plus humaniste.

Ainsi finalement mes recherches visent à apporter des éléments de réponse à la question :

**La marque publique peut-elle contribuer à l'émergence d'un marketing public dont la singularité permettrait de renouer avec le concept marketing originel au sens de White (1921, 1927), d'un marketing éthique, plus humaniste mais néanmoins novateur ?**

J'ai organisé ce mémoire de synthèse en trois parties. La première partie traite des deux concepts autour desquels s'articulent mes recherches : le marketing public et la marque publique. Elle précise en quoi le marketing tel qu'il est envisagé aujourd'hui est un facteur de résistance dans les organisations publiques car il s'appuie insuffisamment sur les missions et les valeurs qui constituent des marqueurs forts de ces organisations. Elle précise en quoi l'orientation marque constitue une solution pour dépasser ces tensions. La deuxième partie traite des questions épistémologique et méthodologique. Une partie qui m'est apparue nécessaire de faire figurer dans ce mémoire car elle est l'occasion de rediscuter du statut de la connaissance que tout chercheur est amené à produire. La troisième partie est consacrée à la présentation des apports de mes recherches autour de deux volets. Le premier volet concerne la proposition d'éléments de définition de la marque publique et d'une typologie de ces marques. Celle-ci permet de mieux comprendre la manière dont s'articulent ces marques afin de fournir au gestionnaire public des repères pour gérer au mieux le portefeuille de marques. Il explore le lien entre la marque et les valeurs de l'organisation publique et met à jour la difficulté à identifier à travers la marque les valeurs sur lesquelles l'organisation publique s'appuie pour bâtir son action et affirmer sa légitimité. Le deuxième volet met à jour le processus de construction d'une marque publique particulière : une marque région. Il traite de la dimension collective, de la nécessité de composer avec de multiples parties prenantes pour faire émerger une action (stratégie) collective cohérente et il aborde le caractère politique de la marque publique.

## **PARTIE 1 : Une invitation à réinvestir le champ du marketing public<sup>7</sup> à partir de la marque**

Mon intérêt pour la marque publique est né en 2008 à l'occasion de la soutenance du rapport de stage d'un étudiant de Master dont la mission était de diffuser auprès des distributeurs nationaux la marque *Bravo l'Auvergne*. Cette marque créée à l'initiative du Conseil Régional d'Auvergne en 2004 avait pour ambition de promouvoir l'activité agroalimentaire auvergnate, en renforçant les liens entre les producteurs et les distributeurs<sup>8</sup>. Le directeur de l'association m'indiquait alors ses craintes sur le devenir de la marque. Le Conseil Régional d'Auvergne amorçait une réflexion sur un projet de création d'une marque territoriale. Le contact fut rapidement établi avec le directeur de la prospective de la région, celui-ci m'invitait à assister aux séminaires (manufactures) qui venaient d'être mis en place et dont l'objectif était de réfléchir aux moyens de renforcer l'attractivité du territoire Auvergnat... En 2010 la marque *Auvergne Nouveau Monde* était lancée<sup>9</sup>. « Elle est conçue comme l'expression de la stratégie marketing déployée par la région. »<sup>10</sup> (François Kuss, Directeur de la communication du Conseil Régional Auvergne, mai 2011).

La marque est un élément phare du marketing, un objet de recherche à la fois professionnel et académique. Depuis les années 1990, elle donne lieu à une grande variété de travaux en sciences de gestion. Considérée comme le véritable capital de l'entreprise par J.N. Kapferer (2007, p. 11), elle est aussi un « *moteur sémiotique* » (Semprini, 1992) qui permet d'enclencher le processus de signification et de valorisation de l'élément qui la porte. Elle est d'abord associée à l'univers privé où elle est considérée comme un puissant élément de valorisation financière du produit, du service et de l'entreprise. La marque investit aujourd'hui l'univers public. Elle s'inscrit dans l'approche marketing développée par les organisations publiques. On peut s'interroger sur cet intérêt tardif pour la marque publique alors que le marketing public compte plusieurs décennies d'existence et qu'il a eu peu d'échos du côté des praticiens au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. Mon programme de recherche vise à explorer cet objet qu'est la marque publique et sur lequel très peu de choses ont été écrites en s'intéressant à la manière dont les organisations publiques la pratiquent. La marque publique et la manière dont elle est conçue pourraient-elles être l'expression d'un marketing public rénové ? Telle est la question qui m'a conduite à réinvestir le champ du marketing public à partir de la marque.

Je présenterai dans cette première partie les difficultés et les controverses que soulève la paternité du marketing générique pour le marketing public et pourquoi il y a une nécessité à faire plus de place à l'approche pragmatique (1.). J'expliquerai ensuite en quoi l'orientation marque permet de dépasser l'approche étroite du marketing des organisations publiques jusqu'alors essentiellement centrée sur l'orientation client constitue une solution dans des

---

<sup>7</sup> La notion de marketing public constitue un terme générique qui recouvre les expressions de marketing des services publics, marketing de l'administration publique (ou des administrations publiques) voir même marketing politique. On trouve aussi l'expression de marketing du secteur public qui inclut les entreprises publiques, je l'exclurai lorsque j'utiliserai l'expression marketing public car les entreprises publiques appliquent un marketing très similaire à celui des entreprises privées. Par ailleurs l'expression anglaise de *public marketing* peut dans certains cas faire référence au marketing du secteur associatif, même si l'expression retenue est généralement celle de *non profit marketing*.

<sup>8</sup> En 2014, l'association comptait 23 entreprises adhérentes représentant 850 salariés et assurait la promotion d'environ 1000 références.

<sup>9</sup> Cette marque est conçue à la fois comme un élément de communication et un élément de mobilisation. Son ambition est de contribuer à renforcer l'attractivité du territoire Auvergnat. C'est autour de cette marque qu'a été construit un volet de mes recherches.

<sup>10</sup> Propos recueillis en 2011 à l'occasion d'un échange lors d'une « manufacture ».

organisations où l'intrusion de la nouvelle gestion publique ainsi que celle du marketing qui l'accompagne, est source de tensions (2).

## 1. Une nécessité à s'émanciper du marketing générique

L'application du marketing au secteur public relève d'un débat ancien et récurrent qui a donné lieu à peu d'avancées depuis les années 1970 (Massey, 1993, Osborne et Gaebler, 1992 ; Scrivens & Witzel, 1990). L'essentiel des articles consacrés au marketing du secteur public et des administrations publiques a été publié il y a plus de trente ans entre 1970 et 1984 principalement dans des revues consacrées au marketing. Très peu d'entre eux ont été publiés dans les revues majeures d'administration publique probablement en raison d'une incompréhension entre les deux disciplines (Kaplan et Haenlein, 2009) alors qu'il est fréquemment abordé comme un constituant sensible du management qui se répand dans les organisations publiques (Laufer et Burlaud, 1980). Si dans les organisations publiques, il existe des traces d'un usage du marketing, les principes du marketing restent méconnus des praticiens, inadaptés aux situations publiques et approchés de manière morcelée (1.1.). Une des explications à cela peut-être l'incapacité du marketing générique à fournir des principes et outils actionnables permettant de répondre aux situations rencontrées dans les organisations publiques (1.2.). Il y a donc une nécessité à imaginer et à développer un marketing plus en phase avec les situations variées et complexes de l'univers public en s'appuyant sur un principe clé du marketing, l'orientation client (1.3.).

### 1.1. Organisations publiques et marketing : une incompréhension mutuelle

Il n'existe pas de définition consensuelle du marketing public, cependant les recherches réalisées s'articulent autour de trois grandes approches :

- La première, dominante, considère le marketing public comme l'application du marketing générique à un champ particulier ; celui des organisations publiques, des administrations et des services publics (Kotler et Levy, 1969 ; Kaplan et Haenlein, 2009).
- La seconde met en avant la nécessité de penser le marketing public indépendamment de celui générique.
- La troisième le rejette<sup>11</sup>.

L'approche générique trouve ses racines dans les années 1970. C'est à cette époque que le marketing se fragmente autour d'un grand nombre de domaines ; marketing politique, marketing humanitaire, marketing culturel, marketing des services, marketing relationnel, *etc.* et bien sûr marketing public. Les défenseurs de l'approche générique coupent court aux jugements adressés au marketing de n'être qu'une discipline à portée limitée non applicable au monde non-marchand en le définissant, de manière très large. Il est alors défini comme un moyen de faciliter la réalisation de l'échange à travers la satisfaction du client permettant ainsi de réaliser les objectifs de l'entreprise (Kotler et Dubois, 1974). En 1969, dans un article devenu référence (« *Broadening the concept of marketing* ») du *Journal of Marketing*, Kotler

---

<sup>11</sup> Pour les partisans de cette approche (Connolly, 1991 ; Laing et McKee, 2001), la traduction organisationnelle des concepts de marketing générique est vouée à l'échec car elle est incompatible avec les missions de service public, aussi le marketing doit être rejeté. Cette approche perd aujourd'hui de son importance au profit de l'approche médiane, celle d'un marketing public hybride.

et Levy (1969) avancent l'idée selon laquelle le marketing serait une discipline pertinente pour toutes les organisations, mais aussi pour les personnes et les idées (Kotler, 1972), puisque toutes les organisations, dont celles non-marchandes, peuvent être pensées en termes de produits et de clients. La démonstration de Kotler (1972) s'appuie sur trois stades de prise de conscience. Chacun correspond à un périmètre d'application du marketing et finalement à un objet dont la nature diffère.

- Le premier stade est celui du marketing centré sur les affaires et les transactions marchandes.
- Le deuxième stade exclut le paiement comme une condition nécessaire à la transaction entre une organisation et son client.
- Quant au troisième stade, il se réfère à toute unité sociale cherchant à échanger des valeurs avec une autre unité sociale.

Ainsi envisagé le marketing ne présente pas de difficultés à être transposé à l'univers public. Il est devenu une « *persuasive societal activity* » (Kotler et Levy, 1969). Il peut apporter beaucoup aux organisations publiques à condition d'être appliqué dans son intégralité<sup>12</sup> (Kotler, 1972) et non pas uniquement à partir de certaines de ses dimensions (Roberto, 1991), telle que la communication, comme cela est fréquemment le cas. Les défenseurs de cette approche concluent d'ailleurs sur l'idée que le marketing d'affaires fournit un ensemble de concepts pour guider toutes les organisations. Si le secteur public est évoqué à travers les exemples donnés par les auteurs pour appuyer leur démonstration théorique (musées, universités, services de santé, agences gouvernementales, *etc.*) (Kotler, 2005), il ne fait pas l'objet d'un développement particulier.

Cette manière d'envisager le marketing public donne lieu à des recherches qui s'appliquent à évaluer la possible transposition de la segmentation, du ciblage, des variables du marketing mix et à discuter l'intérêt à développer l'orientation marché. **Cette approche reste générale et nécessairement simplificatrice, elle se coupe des fortes singularités des univers publics.** Les secteurs de la défense, de l'éducation, de la santé, les collectivités, *etc.*, renvoient à des situations de services publics extrêmement diverses et des contextes particuliers qu'il convient d'intégrer.

C'est incontestablement à partir de sa dimension instrumentale que le marketing fait intrusion dans les organisations publiques. C'est d'ailleurs sous cet angle que la question du marketing public est traitée dans les articles professionnels et les rares ouvrages qui lui sont consacrés. On voit en effet se multiplier dans les organisations publiques les outils de nature marketing destinés à évaluer la satisfaction des usagers, des patients, à personnaliser l'information et la communication, à analyser leurs besoins, à collecter leurs perceptions et leurs représentations. Ces outils semblent appliqués de manière inconsciente, voire intuitive sans que le marketing ne soit pensé dans sa globalité (Kaplan et Haenlein, 2009).

Une observation des organigrammes des organisations publiques est révélatrice. S'il existe des services de communication traitant de la communication interne et externe, ou des services et départements dédiés à la relation usager, le marketing en tant que fonction intégrée reste absent. Deux principales raisons peuvent expliquer ce constat.

---

<sup>12</sup> Ceci s'appuie sur le concept générique du marketing développé par Kotler en 1972.

- La première est le déficit de connaissances en marketing des managers publics et des agents<sup>13</sup>. Pour ceux-ci, il se résume encore aux actions de communication<sup>14</sup>, aussi ne perçoivent-ils pas l'intérêt de l'adopter. Pour ceux qui en ont une connaissance plus précise, ils ne disposent pas nécessairement des compétences et des ressources internes utiles à son déploiement. C'est le constat que j'ai pu faire à plusieurs reprises au cours de mes recherches sur les « marques région » (A2, A3), mais aussi dans le cadre du programme de recherche « *Asclepios* » développé avec un centre de lutte contre le cancer (E5). Ce déficit de compétences internes conduit les organisations publiques à solliciter des consultants qui n'ont parfois qu'une vision parcellaire des questions auxquelles se trouvent confrontées les organisations publiques et de leurs modes de fonctionnement comme me l'indiquaient le directeur adjoint d'un centre de lutte contre le cancer et le secrétaire général d'une association en charge du déploiement d'une marque régionale.

*« Nous avons contacté des consultants pour nous accompagner dans notre démarche de valorisation et d'amélioration de la visibilité de notre filière sein sur le territoire, mais leur proposition s'est révélée très générale et standard avec quelques étrangetés »* (Benoit Nautré, Directeur général adjoint, Centre Régional de Lutte Contre le Cancer d'Auvergne, avril 2016).

*« Si au départ les consultants nous ont été utiles pour aborder la création d'une marque, rapidement nous avons souhaité reprendre la main pour en gérer au mieux les enjeux »* (Jean Pinard, secrétaire général de l'association Auvergne Nouveau Monde, mars 2011).

Ce n'est que très récemment que les écoles et les instituts de formation à l'administration publique, les formations universitaires consacrées au management public et à la direction d'établissements publics ont commencé à intégrer le marketing dans leurs programmes. Les gestionnaires publics restent donc peu sensibilisés et peu ou pas formés au marketing. Cela se traduit par une méconnaissance de l'intérêt à développer dans les contextes publics (collectivités, administrations centrales, hôpitaux, etc.) une approche marketing plus intégrée et construite.

- La seconde raison concerne les tensions que peut susciter l'adoption de démarches et d'outils de nature marketing (E1). Ils sont généralement associés à l'approche économique qui est perçue comme difficilement compatible avec les missions de service public. Cette approche se traduit par des tensions d'objectifs, de valeurs, sur les ressources (humaines en particulier), qui constituent un frein important au développement du marketing. L'ouverture de filières VIP dans les hôpitaux, qui consiste en une démarche de segmentation de la patientèle est particulièrement révélatrice.<sup>15</sup> Ces initiatives rendent compte d'une approche marketing assumée par les

<sup>13</sup> A titre d'illustration, « *les bibliothécaires ne savent pas ce qu'est le marketing, ils l'imaginent, le diabolisent, il peut alors être vecteur d'angoisses dans la profession* » Marielle de Miribel (1997). « Les réticences des professionnels de bibliothèque au marketing », in *Adapting Marketing to Libraries in a Changing World-wide Environment / Le marketing des bibliothèques à l'heure du changement et de la mondialisation*, 63rd IFLA Conference, Copenhagen, September.

<sup>14</sup> Par exemple, la communication externe vise selon le service communication de l'assistance publique et hôpitaux de Paris à « *renforcer la visibilité dans tous les médias* », « *améliorer l'accès à l'information des usagers* »

<sup>15</sup> En 2012, L'Assistance publique des hôpitaux de Paris s'ouvrait à un nouveau segment de patientèle, les patients VIP étrangers afin de pouvoir bénéficier de nouvelles ressources financières. L'Assistance publique-

directeurs et les secrétaires généraux des hôpitaux qui les mettent en place avec le soutien des Ministères<sup>16</sup>, mais elles génèrent de fortes réactions parmi les personnels, des questionnements sur le sens de l'action et des missions de services publics comme le rapporte la presse quotidienne nationale. Elles cristallisent les tensions suscitées par la mise en contact de mondes divers (Boltanski et Thevenot, 1991 ; Rémy *et al.*, 2015).

Ces difficultés sont en partie liées à la représentation du marketing. Il reste très associé à la dimension économique et commerciale et aux dérives largement médiatisées auxquelles la discipline a pu donner lieu qui ont altéré sa légitimité. Le marketing public est bien souvent envisagé comme une déclinaison du marketing « commercial » à un champ particulier, celui des administrations publiques. Aussi, pour permettre à un véritable marketing public d'exister, il convient de s'extraire de cette vision réductrice. Mon travail de recherche de nature inductive très ancré sur le terrain s'attache à **montrer qu'il est possible de développer un marketing plus en phase avec les exigences et les valeurs des organisations publiques**. La co-construction avec les praticiens et/ou avec les usagers d'outils marketing tels que la marque ou le « parcours du patient » faisant une plus large place à l'accompagnement relationnel, s'inscrivent dans cette optique de produire une connaissance marketing accessible et de contribuer à réhabiliter le marketing. Il consiste à révéler les pratiques et à mettre à jour les processus d'adaptation, d'interprétation et de co-construction d'outils marketing.

## 1.2. Une voie de dépassement... un marketing hybride

Les transformations importantes de l'environnement dans lequel ces organisations évoluent et l'évolution de leurs rapports au marketing se sont traduites par l'idée qu'il existe une place pour le marketing public à condition que celui-ci s'émancipe du marketing générique (E3), comme a pu le faire, dans les années 1980, le marketing des services (Laing, 2003). Le marketing public revendique une double paternité, celle des sciences de gestion et celle de la science politique, dans laquelle il puise sa singularité. Les divers pans du secteur public ne sont pas identiquement éligibles au marketing. Comme l'indique Laing (2003) le contrat social passé entre le citoyen-usager et l'organisation publique diffère fortement selon que l'on se situe dans le domaine des transports publics, de la défense, de la santé, de la fiscalité, des collectivités, *etc.*<sup>17</sup>.

### 1.2.1. Intégrer la pluralité des organisations publiques

Les recherches développées ces dix dernières années mettent en avant la nécessité de ne pas discuter de l'application des concepts marketing au secteur public mais aux secteurs publics, car celui-ci constitue un ensemble hétérogène d'organisations (Laing, 2003, Pasquier, 2012). Un certain nombre de travaux ont cherché à dégager les différentes typologies de ces services

---

Hôpitaux de Marseille (AP-HM) créait une structure spécifique *Provence Surgery* (chirurgie orthopédique) pour attirer et toucher cette nouvelle cible.

<sup>16</sup> En août 2015, le Ministre des affaires étrangères et le Ministre des affaires sociales et de la santé déclaraient « Développer l'attractivité médicale des établissements de santé français est une nécessité », « Le marché international de l'offre de soins présente des perspectives de croissance majeures, susceptibles d'engendrer des retombées substantielles en matière d'activité économique, de création d'emplois et de recherche en France » (La France s'ouvre au tourisme médical, Journal La Croix, 11 août 2015)

<sup>17</sup> Ces différences portent sur les bénéfices collectifs/ bénéfices individuels, l'évaluation de la prestation par l'utilisateur/évaluation par le professionnel, pour une lecture plus détaillée, Laing, A. (2003). Marketing in the public sector: Towards a typology of public services. *Marketing Theory*, 3(4), 427-445.

publics et fournissent des grilles de lecture aisément mobilisables. Le degré et la nature de l'interaction entre les usagers et l'organisation publique, de même que l'implication du bénéficiaire de la prestation de service sont des éléments qui permettent de réaliser une identification des champs du secteur public où il serait possible d'appliquer le concept marketing. C'est pour cette raison que les recherches sur le marketing public sont disséminées en plusieurs branches, celles de la santé, de l'éducation, de la culture ou encore des collectivités, peinant à le doter de grands principes. Ces grilles offrent l'avantage de pouvoir repérer s'il est possible d'appliquer aux situations étudiées l'approche conceptuelle du marketing, ou bien seulement certains de ses outils, ou encore de l'aborder de manière exclusivement relationnelle<sup>18</sup>.

Les chercheurs défendant cette approche s'accordent à envisager le marketing public comme une discipline hybride. Il ne peut que présenter des spécificités importantes. Il exige des adaptations fortes (Bon *et al.*, 1978 ; Lamb, 1987 ; Bon, 1989 ; Eliassen and Kooiman, 1993 , Walsh, 1991, 1994 ; Graham, 1994, Butler et Collins, 1995, 2001). Les spécificités les plus fréquemment citées concernent l'absence de relations marchandes et du verdict du consommateur qui prive l'organisation d'une forme d'évaluation, la domination d'objectifs politiques plus qu'économiques, la recherche de l'intérêt général qui limite l'adaptation de la prestation de services aux attentes individuelles. Selon eux, la nature du marketing nécessite d'être repensée pour déboucher sur un marketing public spécifique qui ne soit pas une pâle imitation de celui pratiqué dans le secteur privé (traduit de Walsh, 1994, p. 70). Le Conseil Régional, le secteur de l'éducation et celui de la santé, sur lesquels portent mes recherches, constituent des univers bien distincts. Le statut et la place de l'utilisateur, la teneur de l'échange influencent le contenu de la démarche marketing et les outils mobilisables. Mais comme nous le verrons par la suite, la marque constitue un outil marketing applicable à toutes ces catégories d'organisations.

### ***1.2.2. Prendre de la distance par rapport à l'approche normative dominante***

Il y a donc une nécessité à dépasser l'approche normative véhiculée par le marketing générique pour intégrer cette diversité. Si celle-ci est garante d'une certaine rigueur (fourniture d'une démarche méthodique, articulée et intégrée), elle présente le risque de couper le chercheur des questions que se posent les praticiens<sup>19</sup>. Comme en fait état Barth (2006), de nombreuses études (telles que celles issues de la FNEGE en France) rendent compte aujourd'hui d'un décalage parfois important entre le contenu des recherches en marketing (la *theoria*, la connaissance pour elle-même) et l'usage (parfois très faible) qu'en font les entreprises et les organisations, alors même que la conception du marketing est originellement pragmatique. Cette distance m'est apparue particulièrement flagrante dans le cas du marketing public. S'il existe un grand nombre de rapports rédigés par des praticiens, et des consultants qui décrivent différentes initiatives marketing dans les administrations publiques (Madill, 1998) ou par les politiciens qui enjoignent les organisations publiques de faire plus de marketing, le cadre conceptuel reste à construire. Cette difficulté est renforcée

---

<sup>18</sup> Pour plus de détails voir l'article sur le marketing public (2012) de Martial Pasquier, du dictionnaire encyclopédique de l'administration publique qui délimite les situations dans lesquelles le marketing peut être appliqué à partir des types d'échange (échange absent, contraint ou libre) et de la nature de la relation (contrainte, libre ou partiellement libre) où se reporter à la typologie des services publics de Laing (2003)

<sup>19</sup> Les entreprises quels que soient les pays dans lesquels elles sont établies présentent des modes de fonctionnement très proches qui permettent une application très similaire du marketing, une situation bien différente pour les organisations publiques qui, comme cela a été souligné, présentent d'importantes différences contextuelles et culturelles qu'il convient d'intégrer (Kelman, 2005).

par la dispersion des travaux académiques et le faible volume de publications consacrées au marketing public. L'idée de développer une connaissance fine de la manière dont il s'incarne et se diffuse (où pourrait s'incarner et se diffuser), voire même se construit, dans les organisations publiques nécessite de construire un dialogue fort entre les praticiens publics et les chercheurs en marketing<sup>20</sup>. Il s'agit d'un passage obligé pour que les chercheurs soient en mesure de proposer aux gestionnaires publics une connaissance actionnable, des réflexions, des méthodes et des instruments adaptés et acceptables pour relever les défis auxquels les organisations publiques se trouvent confrontées.

Par ailleurs, les managers et les gestionnaires publics sont naturellement amenés à travers leurs actions à développer des pratiques de nature marketing même s'ils ne les qualifient pas ainsi. Celles-ci constituent une base de connaissance utile pour les chercheurs pouvant permettre de mieux appréhender le marketing des organisations publiques et la manière dont il se construit. Elles sont aussi un point d'ancrage pour développer de nouvelles connaissances et un marketing plus adapté. Cependant à y regarder de plus près on constate que les initiatives marketing des organisations publiques ont fréquemment pour origine le recours au service de consultants en raison du déficit de compétences et de connaissances internes sur ces questions (A2, A3, E5). Ainsi, à travers les sociétés de conseil s'exprime un pouvoir normatif du marketing. Malgré tout, comme ont pu le mettre en évidence des recherches sur le rôle des managers publics, ceux-ci exercent un travail d'interprétation, d'adaptation, d'hybridation (Mazouz *et al.*, 2015) qui peut permettre à un marketing singulier de s'exprimer.

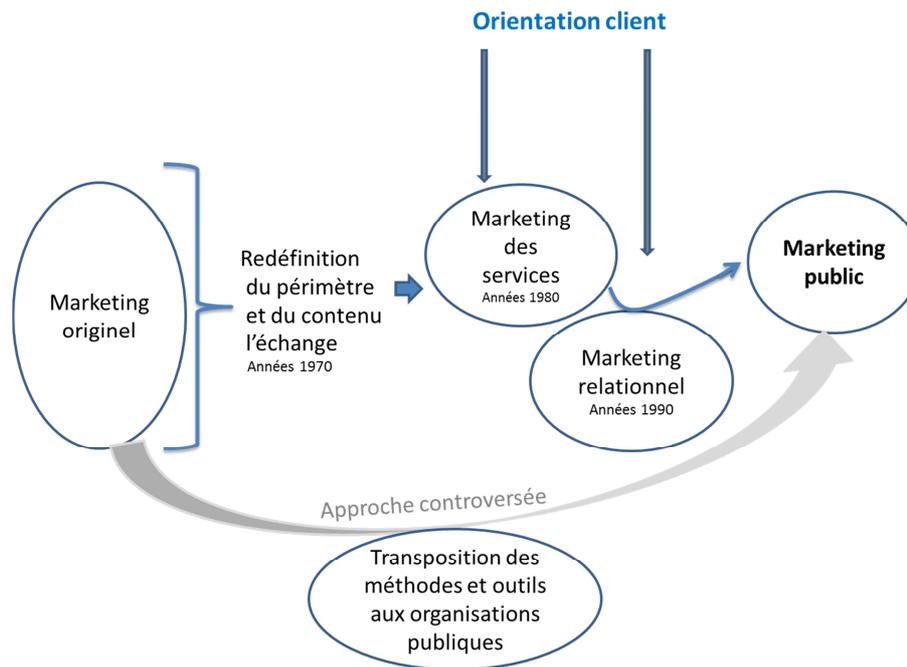
### *1.2.3. Le marketing des services et relationnel comme points d'ancrage*

De manière générale le marketing dans les organisations publiques est d'abord pensé comme un moyen de (re)créer une relation de confiance entre l'utilisateur et l'organisation dans une époque où émergent de nombreuses critiques envers l'action publique et les interrogations sur les finalités des services publics. De nombreuses recherches mettent en évidence le rôle central des agents dans cette réinterprétation de la relation entre l'organisation publique et l'utilisateur (Weller, 1998). Le marketing public est un marketing de l'action publique. Il est envisagé comme une solution pour retrouver une forme de légitimité par l'aval, en développant une relation de service plus individualisée avec les usagers sans pour autant perdre de vue l'intérêt collectif. Il présente une parenté avec le marketing des services (Langeard *et al.*, 1981 ; Lovelock et Wright, 2001) et le marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994 ; Grönroos, 1994) auxquels il emprunte de nombreuses notions (Lamarche, 2000) qui constituent des points d'ancrage (figure 2).

---

<sup>20</sup> Le dialogue entre les praticiens et les chercheurs sur la place du marketing et la singularité des organisations publiques était au cœur du programme de recherche 2011-2013 du groupe européen pour l'administration publique (GEAP), mais ses retombées en termes de connaissances produites s'avèrent décevantes.

**Figure 2 : Les points d'ancrage du marketing public**



Source : création de l'auteur

Ces liens de parenté mettent en évidence le rôle clé de l'utilisateur. Ce rôle a été affirmé dès les années 1990 par certains États tels que la Grande-Bretagne avec la Charte des citoyens instaurée par John Major en 1991. Elle repose sur la reconnaissance de l'utilisateur et la volonté de le rendre plus actif, de renforcer sa capacité d'influence sur l'offre de services publics (Jeannot, 1998). Cette participation prend au départ des formes faibles (enquêtes de satisfaction par exemple), mais s'affirme progressivement à travers une mobilisation et une implication plus forte. Certains travaux portant sur le secteur de la santé, médicosocial ou celui des transports publics mettent en évidence les différents visages de l'utilisateur (usager-consommateur, usager-demandeur, usager-initié et usager-citoyen) (Vallon, 2002). Ils soulignent une évolution de la figure de l'utilisateur vers celle de client.

### **1.3. De l'orientation usager à l'orientation client**

Jusqu'à dans les années 1990, le marketing dans le secteur public se limite à l'usage de la communication et à la promotion des politiques publiques auprès des citoyens. C'est avec l'ouverture de certains pans du secteur public à la concurrence, les exigences accrues des citoyens (Chol et Coué, 2006), la diffusion des principes de la nouvelle gestion publique et la recherche de nouvelles sources de recettes que l'utilisateur devient l'objet d'une attention grandissante et sa satisfaction un objectif affiché (Cochoy, 2002 ; Sabadie, 2003). L'adoption de l'« orientation client » traduit le développement de l'état d'esprit marketing dans les organisations publiques. La notion d'utilisateurs cède progressivement la place à celle de clients (Cousins, 1996 ; Weller, 1998 ; Sampieri et Sauviat, 2001). Ce glissement sémantique rend compte du développement d'une approche plus relationnelle et plus servicielle destinée à faciliter la relation de service et sa gestion. Si l'utilisateur constitue l'essence même de l'existence des organisations publiques, il est dans l'approche de l'administration publique classique traité de manière mécanique. Les relations entre ces deux entités reposent encore sur une approche standardisée et normée, qui s'apparente plus à une relation industrielle (produire

et fournir le service public). L'orientation client permet de faire évoluer la relation déshumanisée vers un contenu plus relationnel. Elle constitue aussi une voie pour impliquer plus activement l'utilisateur. Elle contribue à la transformation des pratiques internes. Elle offre un double bénéfice.

- L'orientation client et l'équipement instrumental qui l'accompagne constituent le moyen de faire accepter le marketing sans que celui-ci suscite de vifs rejets. L'orientation client peut être envisagée comme un instrument de transformation des pratiques et des modes de fonctionnement car elle est moins intrusive et plus en phase avec la culture de service public tournée vers la prestation de service à destination des citoyens. Elle permet de penser le marketing en termes relationnel (Berry, 1995 ; Gummesson, 1997) ce qui s'ajuste parfaitement avec la longue tradition de service public (Butler et Collins, 1995) et rend le marketing plus acceptable. Mon expérience du terrain me permet aussi de souligner l'importance de la sémantique et la force des représentations qui lui sont associées. Si le marketing suscite une méfiance voire une défiance importante de la part des gestionnaires publics et des agents, tel n'est pas le cas de l'expression orientation client (usager, administré, patient) plus vecteur d'adhésion. Elle peut être le moyen de développer une nouvelle approche du lien entre l'utilisateur et l'organisation publique plus relationnelle (Moulin, 1998).
- Du point de vue de Brewer (2007), elle peut permettre, dans sa vision étendue, d'aborder le citoyen non plus comme un client mais comme une partie prenante dont la mobilisation dans les processus et les politiques de changement peut être salutaire au même titre que la mobilisation d'autres parties prenantes tels que les propriétaires, les managers, les salariés (Deshpandé, Farley et Webster, 1993). Si cet aspect est abordé dans les recherches sur les entreprises (A8), il l'est peu pour celles traitant du marketing public alors qu'il présente un intérêt majeur. Beauquier (2003) dans une recherche sur la RATP montre combien le développement d'une orientation usager permet de redonner du sens à l'action et constitue un facteur de motivation des agents dans des organisations en perte de repères. Schneider (2016) dans une étude portant sur l'administration belge étudie la manière dont celle-ci développe l'orientation usager et ses effets positifs sur les modes de fonctionnement interne. Il existe même un courant autour de la modernisation des services publics par l'utilisateur<sup>21</sup> (Strobel, 1993).

De façon générale, l'orientation client induit une transformation des organisations publiques, en cela elle est vectrice de sens, mais elle peut être plus que cela. Les travaux sur la *Service-Dominant-Logic* (Vargo et Lusch, 2008), la co-création, la co-production soulignent l'intérêt à mobiliser le client dans une approche *Ressource-Based-View* (Wernerfelt, 1984). Le client constitue alors une ressource au même titre que l'ensemble des parties prenantes. Il est doté de compétences (de conception, d'innovation) mobilisables pour améliorer la performance de l'organisation. Aussi dans le cadre contraint qui est celui de l'environnement dans lequel évoluent les organisations publiques, celles-ci ont tout intérêt à mobiliser plus activement cette ressource qu'est l'utilisateur et à développer une approche marketing s'appuyant sur la participation et l'implication de l'utilisateur dans des actions moins ordinaires<sup>22</sup> que celles auxquelles il contribue habituellement. Cela fait écho aux démarches de co-conception (A8) mises en place dans les entreprises, mais aussi dans quelques organisations publiques (Ozdirlik et Pallez, 2016)

---

<sup>21</sup> Pour plus de détail sur ce point, voir Weller, J. M. (1998). La modernisation des services publics par l'utilisateur: une revue de la littérature (1986-1996). *Sociologie du travail*, p. 365-392.

<sup>22</sup> Celle-ci renvoie à la co-production de la prestation de service.

Enfin, le marketing public reste largement marqué par le marketing générique et les recherches essentiellement centrées sur l'intérêt de développer l'orientation client. Cependant, pour un certain nombre de chercheurs (Denhardt et Denhardt, 2000 ; Brewer, 2007), l'orientation marché ne fournit pas un cadre explicatif suffisamment intégrateur pour appréhender le marketing public dans son entièreté et dans ses spécificités. Ces chercheurs invoquent, l'attention trop forte portée au « client » (Brewer, 2007), la focalisation importante sur les objectifs économiques (Gromark et Melin, 2013) et la marginalisation de la dimension politique. Le phénomène émergent de marquage d'entités publiques constitue un indice de l'assimilation d'une forme de marketing plus ambitieux et peut offrir un autre angle d'analyse pour aborder la question du marketing public et de ses spécificités.

## 2. La marque publique, un objet à explorer

On peut identifier une tendance nette au développement de marques institutionnelles dans le secteur public, même si les actions observées ne font pas exclusivement référence au terme de marque. Les universités, les hôpitaux, la défense nationale, et d'autres entités publiques encore, cherchent à exprimer leur identité, leurs valeurs, leur vision et leurs missions à travers la marque (Waeraas, 2008). Un nouveau vocabulaire fait son apparition dans l'univers public autour des termes de marque, identité, image, réputation, communication institutionnelle. L'Etat lui-même, avec la création en 2007 de l'Agence du Patrimoine Immatériel de l'Etat<sup>23</sup>, encourage les administrations à déposer et valoriser leurs marques.

Peu d'organisations publiques ont un statut reconnu de marque, elles sont pourtant nombreuses à pouvoir disposer de la force d'une marque, des exemples comme Necker (hôpital), Oxford en Grande Bretagne (université), La Sorbonne, Le Louvre l'illustrent. Les rares travaux consacrés à la marque publique l'envisagent comme un moyen pour donner plus de lisibilité aux actions et aux missions publiques. Elle constitue un instrument d'identification, de promotion et de valorisation de l'action publique et un outil de communication. Elle est une marque institutionnelle.

Selon Aaker (2004), il existe le risque de développer des marques institutionnelles sans véritable proposition de valeur, des marques qui s'appliquent simplement à de grandes organisations, stables sans réels éléments distinctifs. Tel peut-être le cas des organisations publiques comme l'illustre le propos de Georges Lewi à l'issue de la publication des résultats du Brexit en juin 2016 « *L'Europe est une marque vide, sans contenu, sans promesse et sans projet, une marque dans laquelle les citoyens ne peuvent pas se reconnaître* » (interview de France Info, 26 juin 2016). La marque institutionnelle constitue un objet complexe qui n'est pas toujours aisément transposable à la marque publique (2.1.). Elle est un outil de management organisationnel (2.2.) et un mode d'expression de l'identité et des valeurs de l'organisation (2.3.).

### 2.1. La marque institutionnelle : un objet complexe

Il existe de nombreuses définitions de la marque institutionnelle. Dans le cadre de mes travaux, j'ai retenu celle de Keller (2000, p. 115) : « *corporate brand is a powerful means for firms to express themselves in a way that is not tied into their specific products or services* »

---

<sup>23</sup> L'APIE a été créée en 2007 au sein du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et du ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État. Parmi ses missions on trouve l'accompagnement des organisations publiques dans la définition des stratégies de protection et de valorisation des marques.

qui semble plus appropriée<sup>24</sup>. Elle met en évidence l'indépendance de la marque par rapport aux dimensions commerciales. La marque institutionnelle est l'objet d'un courant de recherches particulièrement riche depuis la fin des années 1990 (Balmer, 1995, 2010 ; Hatch et Schultz, 1997, 2003, De Chernatony, 2002, Chun et Davies, 2006 ; Urde, 2003) qui présente la particularité de parvenir à unifier les deux approches autour desquelles se développaient les recherches sur la marque : celle de la marque vue comme une proposition de valeurs (Kapferer, 1997 ; Aaker, 1996, 2004) et celle de la marque envisagée comme un élément doté d'une personnalité, d'une identité et entretenant des relations avec l'ensemble des parties prenantes (Balmer, 2001, 2008). Les recherches réalisées mettent en avant le caractère particulièrement complexe de la marque institutionnelle. Elle requiert pour Hatch et Schultz (2003) un haut niveau de sophistication dans les pratiques, une attention portée à la culture et aux valeurs, à la structure organisationnelle et au rôle des employés. Balmer (2001) lui donne même le statut de marketing institutionnel qu'il considère comme étant un nouveau stade de la théorie marketing accordant une forte attention à l'ensemble des parties prenantes, à la relation et à la création de valeur. La marque institutionnelle remplit aussi une fonction de gestion des parties prenantes externes à travers la communication sur des valeurs particulières (Miller et Merrilees, 2013), elle contribue à mobiliser les parties prenantes internes en stimulant la participation (Maio, 2003), ainsi son caractère organisationnel et managérial est particulièrement affirmé. Les recherches qui lui sont consacrées sont essentiellement conceptuelles, elles se concentrent sur les marques institutionnelles d'entreprise et ne développent pas la manière dont ces marques se construisent.

Mon programme vise à apporter des éclairages sur ce qu'est la marque institutionnelle publique (A2, A3, A4, A5, A7) en s'attachant à explorer de manière plus précise son lien avec les valeurs (A4), la structure organisationnelle (A3, A4, C12) et le rôle des parties prenantes internes et externes (A3, A5, A7, C2, C3, C5, C6, C8). Si l'on peut aisément appliquer le qualificatif de marque institutionnelle aux grandes administrations publiques, aux hôpitaux, voire même aux universités (C12) qui constituent finalement des marques de services publics, l'exercice peut s'avérer plus délicat pour les marques territoriales qui présentent un caractère hybride.

Les marques territoriales (*place brands*) : entre marques institutionnelles et marques produits

Bien que portées par une collectivité, la marque région présente un caractère hybride. Elle constitue une forme particulière de marque territoire. Elle présente des spécificités par rapport aux marques ville et département qui constituent d'autres marques territoire. Parmi ces spécificités on trouve une histoire identitaire plus forte que celles des villes, une approche plus globale que celle des départements qui, eux, concentrent leur démarche sur les dimensions économiques et touristiques, ainsi qu'un processus de création et d'appropriation collectifs plus marqué<sup>25</sup>. Elle constitue une marque institutionnelle dans le sens où elle repose sur des éléments identitaires forts<sup>26</sup>, sur la mobilisation des parties prenantes. Elle incarne une culture, une politique. Mais en même temps, en tant qu'outil de promotion et de valorisation d'un territoire (outil de renforcement de l'attractivité), elle s'apparente aussi à une marque-produit destinée à différencier, valoriser l'offre d'un territoire, avec la particularité de regrouper une offre composite qui pour une partie ne peut pas être adaptée (le climat, la topographie, le patrimoine) (C8). Elles constituent en cela des marques hybrides.

<sup>24</sup> La plupart des définitions sont très empreintes d'une vision « entreprise » dans l'esprit de celle de Knox et Bickerton (2003) « *the visual, verbal and behavioural expression of an organisation's unique **business model*** » et se prêtent moins bien à une lecture des marques publiques qui concernent dans ce mémoire de synthèse l'univers non marchand.

<sup>25</sup> Notons que la marque OnlyLyon travaille aussi fortement sur ce processus d'appropriation.

<sup>26</sup> Le processus de mise en marque débute par la réalisation d'un portrait identitaire qui peut dans certains cas être co-produit (cf. Bretagne).

C'est autour de la marque institutionnelle que s'est développé au début des années 1990 le courant de recherche de l'orientation marque.

## 2.2. Le cadre théorique de l'orientation marque, des limites à combler

Le courant de recherche autour de l'orientation marque, développé par Melin (1997) et Urde (1994), renouvelle la manière d'envisager la marque. L'orientation marque fait de la marque institutionnelle son principal objet d'intérêt<sup>27</sup>. Les concepteurs de cette approche envisagent la marque comme l'expression de l'intention stratégique de l'organisation. En cela elle permet une meilleure appréhension (Urde, 1994) de la dimension stratégique de la marque et du rôle qui lui est attribué. Elle puise ses racines conceptuelles dans l'approche par les ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) et fait aussi écho aux recherches sur le *sensemaking* (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Curchod et al., 2015). La marque est ici envisagée comme une ressource symbolique, un élément central du management de l'organisation, elle donne du sens à l'action. L'orientation marque est définie par ses auteurs comme : *“a deliberate approach to brand building where brand equity is created through interaction between internal and external stakeholders, where brand management is perceived as a core competence, and where brand building is intimately associated with organizational development and superior performance”* (Gromark et Melin, 2013).

Ce cadre théorique a été essentiellement appliqué aux entreprises. Urde (1994, 1997, 1999, 2003) s'est cependant attaché à mieux comprendre la nature de la marque publique. Ses travaux mettent en évidence la dimension stratégique de la marque publique et la présentent comme un outil de pilotage de l'organisation. Ce cadre permet une approche plus globale du marketing public que celle centrée sur l'orientation client ou marché. Elle s'inscrit dans la proposition de Brewer (2007) d'adopter une vision étendue de l'orientation client et de mobiliser les ressources spécifiques que sont les parties prenantes tout en appuyant sur les valeurs fortes portées par les organisations publiques. Mais ce cadre théorique présente deux limites importantes que mes travaux s'attachent à dépasser.

- La première est que les concepteurs de l'orientation marque n'apportent pas une définition précise de ce qu'est la marque publique, ceci probablement en raison du niveau d'analyse sur lequel portent les recherches. En effet, les organisations publiques bien que très diverses sont fréquemment traitées dans les recherches comme un tout incluant les organisations non marchandes (organisations publiques et associations, par exemple, ne sont pas dissociées). Nous ne disposons quasiment pas de recherches sur des catégories plus ciblées et pour les quelques-unes existantes les résultats sont très partiels (Aguerrebere, (2011) sur la diffusion *online* de la marque hospitalière, Chapleo (2015) sur la marque dans l'enseignement supérieur) alors que le secteur public comme nous l'avons vu recouvre des situations très variées et des marques potentiellement très diverses (cf. marques territoriales, marques de services publics). Un volet (volet 1) de mon programme de recherche vise à proposer une définition et une typologie des marques publiques (A2, A4, A5, C4, C12, E4) et à combler ce déficit.
- La seconde est que ce cadre ne fournit pas d'éléments sur le processus de mise en place de la marque, il l'aborde comme une boîte noire. Une partie de mes recherches (volet 2)

---

<sup>27</sup> Les travaux sur l'orientation marché concentrent, eux, leur attention sur la marque produit (Tarnovskaya, 2007).

sur le marketing territorial s'attache à mettre à jour le processus de construction d'une marque région et d'adaptation (A2, A3, A7, C2, C3, C5, C6, C8).

Les recherches sur l'orientation marque reposent principalement sur une mise en perspective de ce concept avec celui d'orientation marché et sur les avantages pour les organisations à adopter une orientation marque tels que les effets bénéfiques sur la confiance du personnel et la cohésion (Anselmsson et Melin, 2009). Cette approche fait une place à la question sensible des ressources humaines et de la représentation du marketing au sein des organisations publiques. Les recherches mettent en évidence trois visions de l'articulation de ces deux concepts :

- La première affirme leur proximité, l'orientation marque n'étant qu'une variante de l'orientation marché.
- Pour la deuxième, elles constituent deux approches alternatives utilisables conjointement, seules ou dans une forme hybride.
- Enfin la troisième défendue par Gromark et Melin (2013) les considère comme des concepts indépendants (cf. tableau 1). Selon leur perspective l'orientation marque permet de résoudre les problèmes générés par l'orientation marché.

**Tableau 1 : Orientation marché versus orientation marque dans le secteur public**

	<b>Orientation marché</b>	<b>Orientation marque</b>
Focale organisationnelle	Clients	Parties prenantes
Perspective stratégique	Myopie	Holistique
Approche organisationnelle	Réactive et proactive	Interactive
Approche humaine	Mécanique	Dynamique
Principe directeur	Economique	Démocratique

Traduit de Gromark et Melin, 2013

Cette troisième approche est celle que je retiens. L'évolution du contexte, la diffusion des pratiques managériales dans les organisations publiques (dont l'orientation client), comme j'ai pu le constater et comme en rend compte la littérature, génèrent des tensions que les gestionnaires publics s'emploient à atténuer. La création d'une marque est envisagée, dans les travaux, comme une voie possible à l'amélioration de la performance et à l'atténuation des tensions. Plus consensuelle que l'orientation marché, elle repose sur la recherche d'un équilibre entre les diverses parties prenantes, sur sa capacité à aligner les perspectives interne et externe dans un processus caractérisé par une influence réciproque et une interdépendance et sur la définition de valeurs partagées.

Si donner du sens à l'action constitue le premier grand principe de l'orientation marque, ce courant de recherche ne dit rien sur la manière dont la marque peut permettre à des valeurs issues de logiques diverses (managériale, civique) au sens de Boltanski et Thevenot (1991) de coexister et de s'accorder (A4). De même, le processus de construction de la marque n'est pas envisagé alors qu'il est très éclairant sur la manière dont l'organisation contribue à développer l'orientation marque et dont elle s'approprie et façonne l'identité portée par la marque (A3, A7, C2, C5, C6).

### 2.3. La question centrale de l'identité et des valeurs

L'identité est un sujet de recherche qui s'est affirmé ces dernières années dans les travaux portant sur les organisations publiques (Fortier, 2013) et elle est aussi un thème très investi par les chercheurs en marketing en particulier pour ceux traitant de la personnalité de la marque (Aaker, 1997). J'ai pu constater au cours de mes échanges avec les praticiens combien cette question anime les organisations publiques. À l'occasion de la délimitation des thèmes du programme de recherche « *Asclepios* » (entre le CRCGM et le Centre de Lutte Contre le Cancer Jean Perrin), la question des valeurs et de l'identité est apparue comme une préoccupation pour la direction du centre, les équipes médicales, soignantes et administratives. Les gestionnaires et les personnels des hôpitaux sont confrontés à des changements majeurs (groupement hospitalier de territoire, fermeture de services ou d'unités, concurrence, loi HSPT<sup>28</sup>, hospitalisation à domicile) et des difficultés (tensions budgétaires, épuisement des personnels, nouvelles façons de faire [processus qualité, patient traceur]) qui les amènent à s'interroger sur qu'est-ce que l'hôpital aujourd'hui ? Quelles sont ses missions et ses valeurs ?

La question de l'identité et des valeurs s'avère particulièrement prégnante dans un univers marqué par des transformations importantes.

#### 2.3.1. *Identité, valeurs institutionnelles et organisations publiques : des recherches à développer*

L'introduction de nouveaux mécanismes de gestion liés aux réformes de l'administration publique (appelées modernisation) et le raisonnement plus économique qui l'accompagne viennent perturber les repères du gestionnaire public qui se trouve confronté à des injonctions paradoxales. Les bases de l'agir se trouvent transformées. Si l'identité même de ceux qui mettent en pratiques ces nouvelles orientations est questionnée (Rondeaux, 2007 ; Fortier, 2013), celle des organisations publiques l'est aussi. La coexistence de valeurs issues d'univers différents (public, privé) alimente des identités multiples qui peuvent se révéler contradictoires comme l'exposent Albert et Whetten (1985). L'identité normative bâtie sur les valeurs et la culture de services publics et l'identité utilitariste reposant sur la rationalité économique constituent les traits des organisations publiques d'aujourd'hui (mais aussi de certaines banques mutualistes comme j'ai pu le constater dans le cadre du programme de recherche avec le Crédit Agricole Centre France) avec lesquels elles doivent composer et non pas des anomalies (Christensen et *al.*, 2005). Ravasi et Schultz (2006) suggèrent que lorsqu'une organisation est confrontée à un évènement qui menace sa propre identité, les affirmations identitaires sont modifiées à travers un processus de construction de sens. Des travaux sur l'identité institutionnelle (Van Riel et Balmer, 1997) proposent des méthodes pour extraire les valeurs centrales de l'organisation mais sans nécessairement prendre en considération l'articulation de celles-ci avec l'organisation et les modes de fonctionnement internes, des éléments pourtant déterminants quand on sait combien dans les organisations

---

<sup>28</sup> La loi HPST (Hôpital, Patients, Santé et Territoire) est la loi Bachelot du 21 juillet 2009 qui réorganise le système de soins en poursuivant quatre objectifs : 1°) l'adaptation de l'offre de soins aux nouveaux besoins de la population, aux évolutions techniques et aux attentes des professionnels de santé, 2°) la répartition des médecins sur le territoire et l'accès aux soins de ville, 3°) le renforcement de la politique de prévention, 4°) la création des Agences Régionales de Santé.

publiques l'adoption de nouvelles valeurs peut donner lieu à rejet. Comme le soulignent Fetscherin et Usunier (2012) dans une revue de la littérature sur la marque institutionnelle, si beaucoup a été écrit sur l'identification des dimensions qui constituent l'identité (dont les composants visuels), sur l'image institutionnelle, la réputation, la perception des consommateurs, les effets sur les intentions d'achat et la performance, il subsiste de nombreuses imprécisions voire même des confusions sur les termes (identité, image, marque, réputation), et sur leurs causalités. **Ils déplorent un déficit de recherches sur la marque institutionnelle des organisations non-marchandes.** La littérature sur la marque institutionnelle est selon eux trop axée sur les recommandations managériales et donc une approche normative en raison **d'une place insuffisante faite à l'étude des valeurs** actuellement communiquées et des identités qui en découlent. Une partie de mon programme de recherches s'inscrit dans cette orientation. Il vise à réduire cet écart en apportant des éléments de connaissance sur les valeurs mises en avant par les organisations publiques (plus précisément les grands corps d'État, les administrations publiques et les collectivités) et/ou sur la manière dont leur identité est interrogée (A5, A6, C9, C10) et/ou représentée à l'extérieur (A3, A4, C4, C12) en se fondant sur la manière dont les valeurs sont exprimées.

### 2.3.2. *Identité, compétences et ressources humaines*

L'identité des organisations publiques est essentiellement traitée à partir des valeurs délaissant largement la question de la compétence et des ressources humaines. Mes observations du terrain m'ont permis de constater la nécessité de traiter conjointement la question de l'identité et celle humaine pour deux raisons principales.

- La première concerne la compétence des ressources humaines comme socle de l'identité. Dans le cadre du programme de recherche avec l'UNIPEF<sup>29</sup> (porté par le LARGEPA de Paris 2 auquel prennent part quatre autres enseignants chercheurs) j'ai pu constater combien la compétence faisait l'identité d'une organisation. Les grands corps d'État constituent une particularité bien française. Ils se caractérisent historiquement par une identité forte. Les changements qui remettent en question leurs positions, la nature de leurs activités et le sens même de leur mission conduisent à un brouillage de leur identité. Celui-ci est en particulier amplifié par les phénomènes de composition et de re-composition qui touchent les grands corps et qui doivent amener ces structures à communiquer sur leur territoire professionnel (compétences et expertise), sur leurs valeurs communes pour affirmer l'*esprit de corps* et ainsi valoriser leur marque-corps. (A6, C10).
- La seconde porte sur le rôle déterminant de la variable humaine dans la mise en marque d'une organisation. L'interdépendance des perspectives de marketing et ressources humaines traitées par certaines recherches portant en particulier sur la réputation est affirmée (Hatch et Schultz, 1997 ; Fombrun, 1996; Davies et Miles, 1998). Elles dégagent le rôle déterminant des employés qui endossent le rôle d'ambassadeurs (De Chernatony *et al.*, 2006 ; Wallace et De Chernatony, 2008) et l'importance des interdépendances entre les clients et les employés.

La marque institutionnelle est un concept managérial désormais mobilisé par les organisations publiques dans les pays occidentaux. Les travaux conduits (sur les entreprises) indiquent qu'elle est construite et s'appuie sur des ressources internes et en particulier sur l'orientation

---

<sup>29</sup> Union Nationale des Ingénieurs des Ponts des Eaux et des Forêts

client des personnels qui constitue en quelque sorte une compétence<sup>30</sup>. Cependant si le lien entre la marque institutionnelle et l'orientation client des personnels est démontré pour les entreprises, celui-ci n'est pas confirmé pour les organisations publiques ce qui constitue une limite importante à la réussite de la stratégie de marque, mais qui, à mon sens, peut être résolu si l'on associe les personnels à l'élaboration même de la marque, de son contenu et à la définition de son identité dans un processus de co-construction. C'est d'ailleurs ce processus que j'ai étudié dans mes travaux sur le marketing territorial à travers la mise en place d'une marque région co-construite et partagée.

#### 2.4. La marque institutionnelle : un processus de construction de sens à mettre à jour

La grande majorité des recherches traitant de la marque publique l'appréhende sous un angle statique (étude de ses composants, de sa personnalité, de ses avantages) délaissant l'approche processuelle.

S'appuyant sur les travaux de Gioia et Chittipeddi (1991), quelques recherches présentent la marque comme un processus identitaire de construction et de diffusion de sens (Ravasi et Schultz, 2006 ; Lejeune et Vas, 2011). Le modèle présenté par Ravasi et Schultz (2006) montre comment les organisations soumises à des changements externes brusques réagissent par un processus de construction de sens, en réfléchissant sur leurs spécificités culturelles et organisationnelles (ce qui les rend différentes ou identiques à d'autres organisations) et sur la construction des images externes (comment l'organisation est-elle perçue ? Comment est-elle présentée ?). Dans leur processus les auteurs mettent en évidence l'enchaînement chronologique des deux grandes étapes que sont la construction de sens puis sa diffusion. Si la production de sens résulte d'un processus ascendant (*bottom up*), sa diffusion est plus directive et prend une forme descendante (*top down*), elle est prise en charge par les instances de direction et déployée vers les services et unités opérationnelles. Cette approche est une clé d'entrée intéressante pour aborder le processus de construction de marque ou de redéfinition du positionnement de la marque, que quasiment aucune recherche n'a mobilisé jusqu'alors dans l'univers public. Au cours de mes échanges avec les praticiens dans le cadre des programmes de recherche « *Agence de demain* », « *Asclépios* » et « *Auvergne Nouveau Monde* » la question du sens est ressortie spontanément comme une préoccupation. Ceux-ci mettaient en avant leur souhait d'associer directement les parties prenantes internes à la réflexion (ensemble des catégories de personnels dans les cas « *Agence de demain* » et « *Asclépios* ») mais aussi celles externes (dans les trois cas) de manière différente selon la nature des organisations et le statut de ces parties externes (clients, usagers, citoyens). Il s'agit probablement là d'un moyen d'atténuer les tensions auxquelles sont confrontées ces organisations, analyse que confirment mes études (A7, A8).

**En conclusion**, l'approche marketing des organisations publiques, bien qu'encore timide, s'exprime de manière privilégiée dans l'orientation client. Celle-ci fournit une grille d'analyse considérée comme insuffisante (même dans sa version étendue d'orientation marché) pour identifier le périmètre et évaluer la portée du marketing dans les organisations publiques. L'orientation marque développée par des chercheurs suédois (Gromark et Melin, 2013) est présentée comme une alternative à l'orientation marché et la nouvelle gestion

---

<sup>30</sup> Notons que ces travaux distinguent l'orientation client organisationnelle (faisant référence à la dimension culturelle de l'orientation client de Narver et Slater de 1990) de l'orientation client des employés (dimension comportementale). Les organisations publiques peuvent présenter une orientation client sans que celle-ci soit présente chez les personnels, si cela ne fait pas partie de leur rôle effectif.

publique pour le secteur public. Elle offre l'avantage de proposer une lecture intégrée permettant de traiter la question de l'identité, un élément crucial pour des organisations publiques dont la légitimité est aujourd'hui questionnée tout accordant une attention toute particulière aux questions organisationnelles et managériales en faisant une large place aux parties prenantes. L'orientation marque constitue une approche marketing des organisations publiques pouvant permettre à un marketing singulier de s'exprimer.

## Synthèse de la Partie 1

La nouvelle gestion publique (NGP) développée depuis plus de trente ans constitue un cadre d'analyse normé dans lequel s'exprime la recherche en management public. Il en est de même du marketing public qui s'appuie encore largement sur l'approche générique du marketing développée dans les années 1960, ce qui ne va pas sans susciter des réticences et des résistances et présenter un certain nombre de limites quant à son application aux organisations publiques. On lui reproche en particulier de ne pas intégrer la pluralité des situations rencontrées dans les organisations publiques et leurs spécificités de fonctionnement.

Ceci s'explique en particulier par la faiblesse sur le plan académique du courant de recherche en marketing public, par des travaux épars aux contours conceptuels flous et insuffisamment intégrés qui ne permettent pas de proposer un cadre d'analyse plus approprié. Malgré cela et un déficit avéré de connaissances en marketing des managers publics, il se diffuse dans les administrations publiques (essentiellement sous une forme opérationnelle). Tant du côté des chercheurs, que du côté des praticiens et des usagers, il est très associé à la logique marchande, à ce titre le marketing générique dominant est perçu comme difficilement compatible avec la logique de service public. Il génère un certain nombre de tensions autour des objectifs, des valeurs et des pratiques.

Cependant le développement des approches servicielle et relationnelle du marketing, respectivement dans les années 1980 et 1990, contribue à régénérer les recherches autour du marketing public et à instaurer une certaine distance par rapport à l'approche normative dominante. Le marketing public peut être envisagé comme un marketing hybride nécessitant, en particulier pour les chercheurs, de réinvestir le terrain en appuyant la construction de connaissances sur la connaissance pratique et le travail d'interprétation, d'adaptation, d'hybridation qu'opèrent les managers publics.

L'orientation client qui est considérée comme un concept central du marketing, est aussi la forme la plus répandue et la plus acceptée (avec la communication) du marketing dans les administrations publiques. On reproche cependant à ce cadre théorique son approche étriquée et une vision passive des usagers, car dans sa mise en œuvre pratique elle est essentiellement centrée sur les enquêtes de satisfaction. Elle offre cependant une clé d'entrée utile. En effet, dans sa vision étendue elle peut permettre d'associer plus activement les clients et les personnels mais aussi l'ensemble des parties prenantes, qui constituent des ressources mobilisables, au développement de démarches et d'outils de nature marketing. Le marketing devenant quelque chose que les parties prenantes construisent plus qu'elles ne subissent. C'est dans cette optique qu'est envisagée la marque publique.

En effet, le développement de marques publiques s'inscrit dans une approche plus ambitieuse et plus large que l'orientation client. Une approche qui est affirmée par les représentants de l'autorité administrative et des administrations publiques. La marque constitue une innovation managériale dans l'univers public. Dans un contexte de transformations importantes où

l'identité et la légitimité des organisations publiques sont questionnées, la marque publique constitue un moyen d'afficher ses caractéristiques distinctives (ressources, compétences, missions), de rendre compte de l'action publique, de mobiliser autour de valeurs et de projets communs et de créer une dynamique. L'orientation marque développée dans les années 1990 offre un cadre d'analyse pour étudier la manière dont le marketing public transforme les pratiques institutionnelles (des organisations publiques), donne du sens à l'action collective et fait évoluer les façons de faire et de voir. Il appréhende le marketing dans une vision élargie et intégrative. C'est ce cadre théorique que j'ai retenu pour mes recherches sur la marque publique qui s'inscrivent dans une démarche inductive de construction de la connaissance.

Mon programme de recherches vise à combler en partie le déficit de recherches sur la manière dont le marketing s'infuse dans les organisations publiques, et ce, en adoptant une approche centrée sur l'observation des pratiques et des processus auxquels la marque donne lieu. Il se concentre sur la manière dont la marque est envisagée. Il se fonde sur l'intuition que la marque publique peut être un moyen de diffuser avec souplesse une approche marketing, de faire coexister (voire intégrer) des logiques *a priori* paradoxales. Je l'envisage comme un instrument managérial permettant de concilier les approches externe et interne et de développer un marketing plus en phase avec les caractéristiques des organisations publiques avec le souhait de cultiver un marketing plus humain et soucieux du mieux-être de tous, conforme à celui originellement envisagé par White (1921, 1927) en son temps.

## PARTIE 2 : Positionnement épistémologique et méthodologique

Avant de présenter les apports de mes travaux autour du développement d'une approche plus marketing dans les organisations publiques, de l'étude de la marque publique et de son processus de construction, il convient de présenter les cadres épistémologique et méthodologique dans lesquels s'inscrit mon travail. Selon M.J. Avenier (2011), quelles que soient les méthodes de recherche mobilisées, le chercheur ne peut pas se passer d'affronter les questions épistémologiques. Si l'épistémologie englobe la méthodologie, elle ne s'y réduit pas. Certains (Avenier et Thomas, 2011) incitent fortement à s'interroger sur les hypothèses ontologiques pour aborder valablement la question de l'épistémologie, pour d'autres (Dumez, 2011, 2013 ; Martinet, 1990) ce ne sont pas les hypothèses ontologiques qui donnent la cohérence de la démarche scientifique, aussi est-il possible de leur point de vue de faire l'économie de cette étape. Ces divergences de points de vue illustrent malgré tout l'intérêt pour le chercheur de se pencher sur l'origine et la nature de la connaissance qu'il produit afin de mieux appréhender les enjeux associés à la recherche.

La question posée par Buzzel en 1963 dans son article « *Is marketing a science ?* » reste plus que jamais d'actualité et elle alimente régulièrement mon questionnement sur le statut de mon travail sans exclure pour autant toute forme d'intuition. L'intuition me semble fondamentale pour permettre à la discipline d'évoluer, elle est à l'origine de mon travail sur les marques publiques. Elle s'entend pour moi comme le moyen d'alimenter la réflexion, de soumettre mes résultats au débat collectif et finalement de s'extraire en partie d'un cadre normatif qui peut être enfermante. Mon projet de recherche autour du marketing public est au départ bâti sur l'intuition que celui-ci peut être utile au gestionnaire public amené à concilier des logiques contradictoires et à des organisations dont la légitimité est questionnée. L'intuition constitue le point de départ de nombre de projets de recherche, mais afin de produire une connaissance admise comme valable et légitime, il convient de resituer le projet de recherche issu de cette intuition dans un cadre épistémologique. Tout travail de recherche repose sur des présupposés qui président à sa « *vision du monde* » et qu'il est indispensable d'explicitier afin « *de contrôler la démarche de recherche et d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue* » (Perret et Séville, 2003, p. 13). L'ancrage épistémologique de la recherche indique le type de chemin que le chercheur emprunte pour connaître. Il fournit le cadre dans lequel se déroule l'activité scientifique (Mbengue, 2001).

La question épistémologique suscite chez celui qui se lance dans la recherche, en particulier en sciences sociales une certaine perplexité face au statut de la connaissance qu'il produit. Ce doute bien qu'inconfortable n'en demeure pas moins salutaire. Il oblige le chercheur à développer une réflexion construite afin d'évaluer la pertinence et la validité d'élaboration des connaissances au regard de l'objectif qu'il poursuit et ainsi de situer son travail dans un des paradigmes épistémologiques (1.) au sens de Kuhn<sup>31</sup> (1970) de réfléchir au(x) mode(s) d'étude des phénomènes (2.) mais aussi de penser son positionnement méthodologique de manière cohérente (3.).

---

<sup>31</sup> Kuhn (1970) définit le paradigme comme « *the entire constellation of beliefs, values, techniques and so on, shared by the members of a given community* ».

## 1. Le positionnement épistémologique de mes travaux

Tout projet de recherche amène le chercheur à adopter une réflexion épistémologique. Selon Piaget <sup>32</sup>(1967, p. 6), l'épistémologie est *l'étude et la constitution de connaissances valables*. L'épistémologie s'intéresse à la définition de la connaissance, à son élaboration et à sa valeur.

### 1.1. S'inscrire dans le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel

La question du paradigme épistémologique est débattue depuis des siècles, l'homme n'ayant cessé d'accéder à LA vérité. Ce projet ambitieux a évolué au fil de temps et la recherche de LA vérité a cédé la place à la recherche d'UNE vérité rendant compte de la difficulté à élaborer une connaissance universelle (voire son impossibilité). Ainsi, au rationalisme empruntant un raisonnement scientifique partant de l'abstrait, des concepts (le « général ») pour tendre, grâce à un raisonnement déductif, vers des conclusions concrètes est venu s'ajouter un courant empiriste (16<sup>e</sup> et 17<sup>e</sup> siècles). Celui-ci repose sur l'induction, en ce sens qu'il se fonde sur l'élaboration d'une connaissance et de théories vraies grâce à la vérification dans un grand nombre de cas. Cependant, ce courant soulève un certain nombre de doutes quant à sa pertinence en sciences de gestion. Des chercheurs comme Martinet (1990) ou Le Moigne (2012) mettent en avant les forts effets de contexte qui marquent les sciences sociales. Chaque situation étudiée est singulière, évolutive marquée par des phénomènes particulièrement complexes qui compromettent une élaboration de théories fondées sur le principe de corroboration et de réfutation élaboré par Popper et cette approche inductive.

Une partie des sciences de gestion est encore largement marquée par les principes épistémologiques et méthodologiques fondés sur la mécanique rationnelle issue des sciences naturelles et un positionnement positiviste. Celle-ci s'applique sans grand désaccord par exemple, à certaines recherches en finance. Une autre partie s'en extrait en mettant en avant l'importance humaine et du contexte, partant du principe que les relations du chercheur avec son objet de recherche façonnent les phénomènes et le monde, leur donnant au sens de Simon (1996) un caractère « artificiel ».

Les organisations publiques auxquelles je m'intéresse constituent des artefacts humains et sociaux. Comme nous l'avons vu dans la partie 1, l'évolution du contexte impose un certain nombre de contraintes de fonctionnement aux organisations publiques qui se transforment sous l'effet des actions humaines. Les managers publics développent des solutions pour permettre à l'organisation de s'adapter, ils font preuve de créativité, de flexibilité, d'ingéniosité. Ils interprètent, communiquent, donnent du sens à l'action, façonnent l'organisation. Dans cette perspective mon travail s'inscrit dans le paradigme des sciences de l'artificiel. La connaissance que je développe consiste en des propositions de type conceptuel.

- Une partie de mes recherches vise à identifier les manières dont les organisations publiques s'adaptent sous l'effet de tensions de nature managériale et d'une approche plus marketing de leur fonctionnement. J'étudie les processus mis en œuvre, les parties prenantes impliquées et la manière dont elles collaborent et se coordonnent.
- Une autre partie s'attache à définir ce que recouvre la marque publique.

### 1.2. Le choix d'un positionnement constructiviste

La première impression du chercheur lorsqu'il se penche sur la question épistémologique est celle d'une grande confusion en particulier liée à la variété des terminologies utilisées par les

---

<sup>32</sup> Encyclopédie de la Pléiade.

chercheurs pour désigner et classer les paradigmes épistémologiques. Cette confusion tient aussi à la variabilité du nombre de paradigmes identifiés par chacun et des définitions (courants) que dissimule un même terme. Le cas du constructivisme est particulièrement édifiant. Il recouvre en fait différents types de constructivismes (socio-constructivisme, constructionnisme, constructivisme méthodologique...) dont certains sont des paradigmes méthodologiques et non épistémologiques, ou traitent de questions d'ordre ontologique (constructionnisme), ce qui rajoute à la difficulté pour le chercheur à se repérer.

Il ressort cependant une trame dominante autour de deux grands paradigmes épistémologiques que sont le positivisme et le constructivisme et qui se fondent sur une vision particulière du statut de la connaissance pour chacun d'eux. Qualifiés de rivaux par certains, s'inscrivant dans un continuum pour d'autres (Le Moigne, 1995), ces paradigmes se distinguent précisément par leur conception de la réalité, du chemin de la connaissance emprunté et des critères de validité de la connaissance produite. Si la question de la validité interne est centrale dans toutes les recherches quel que soit le positionnement épistémologique choisi, celle de la validité externe concerne moins certains cadres (constructiviste). Le choix du cadre dans lequel s'inscrit la recherche est fortement chargé pour le chercheur puisqu'il prescrit les éléments d'évaluation de la fiabilité et de la validité de la connaissance produite et assure ainsi la production d'une connaissance valable. Le tableau 2 reprend les principales caractéristiques des quatre paradigmes épistémologiques présentés.

**Tableau 2 : Quatre paradigmes épistémologiques de la recherche**

	<b>Paradigme positiviste</b>	<b>Postpositivisme Réalisme critique</b>	<b>Paradigme interprétativiste</b>	<b>Paradigme constructiviste</b>
<b>La nature de la réalité (ontologie)</b>	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet	Hypothèse ontologique Il existe un réel en soi	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte	
<b>Lien sujet/objet (épistémologie)</b>	Existence d'une indépendance entre le sujet et l'objet	Le réel empirique peut être observé et décrit Le sujet est influencé par le réel profond	La réalité est dépendante du sujet	
	Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée	Le chercheur imagine le fonctionnement des mécanismes générateurs à l'origine des événements perçus.	Le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou ont dit, les acteurs eux-mêmes interprètent l'objet de recherche	Le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs
	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
<b>Vision du monde</b>	Déterminée	Déterminée	Intentionnelle	
<b>Critères de validité</b>	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Reproductibilité (cheminement cognitif)	Idiographie Empathie	Adéquation Enseignabilité
<b>Idéal</b>	Recherche d'une loi universelle	Mettre à jour les mécanismes générateurs	Donner à voir la réalité des acteurs	La connaissance se construit chemin faisant
<b>Logique dominante</b>	déductive	Abuctive	inductive	

Adapté Thiétart (1999), Perret et Séville (2003) et de Lecocq (2012)

### 1.2.1. Le positivisme

Le positivisme repose sur une logique vérificationniste (Charriere et Huault, 2001), la neutralité du chercheur et sur des hypothèses fortes. Il affirme l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et l'attention que lui porte le chercheur mais que celui-ci est capable de comprendre. Il postule que le réel est régi par des lois naturelles immuables, observables et mesurables scientifiquement. Le raisonnement logique déductif qui sous-tend le positivisme suppose de respecter un ordre exact dans l'énoncé des éléments qui expliquent l'apparition d'un phénomène. Ceci exige d'isoler l'objet d'étude de son contexte. La démarche emprunte des méthodes expérimentales et de vérification d'hypothèses par des tests statistiques. Dans cette approche, la qualité et la valeur de la connaissance produite s'apprécie à partir de trois critères :

- la validité interne, le chercheur a effectivement mesuré ce qu'il cherchait à mesurer,
- la validité externe qui repose sur le principe de généralisation des résultats,
- la fiabilité des instruments de mesure utilisés appréciée à partir de la stabilité des résultats.

Le positivisme a évolué vers le postpositivisme sous l'effet des limites et critiques qui lui ont été adressées par de nombreux chercheurs en sciences sociales. Selon eux, le positivisme ne permet pas de saisir la réalité dans sa globalité et d'appréhender les phénomènes sociaux complexes. Le postpositivisme le permet. Il consiste en un assouplissement des règles positivistes tout en s'attachant à obtenir la plus grande objectivité possible. Cette dernière passe par la multiplication des méthodes de collecte pour approcher au mieux la réalité. Il s'agit de réfuter plus que de valider les hypothèses formulées. Pour Avenier et Thomas (2012) « *les méthodes de corrélation si souvent mobilisées dans la tradition post-positiviste, utilisent une approche statistique « ... » peu compatible avec une hypothèse d'ontologie complexe ; ces méthodes ne permettent donc pas de saisir des dynamiques interactives et complexes susceptibles de caractériser les systèmes sociaux.* ». Elles soulignent la diversité des courants et des conceptions auxquels donne lieu ce courant. Si cette diversité constitue une richesse, elle est aussi une source de faiblesse. Elle contribue à un certain nombre d'incohérences dans les recherches postpositivistes entre les hypothèses fondatrices, les principes d'élaboration et de justification des connaissances.

Le réalisme critique (Bhaskar, 1998) constitue un courant postpositiviste, il fournit une cohérence à la recherche postpositivisme en postulant l'existence de divers réels. Il repose sur l'idée que la connaissance est socialement construite et qu'il existe un réel indépendant de l'attention que lui porte l'individu qui l'observe. Ce réel est organisé en trois domaines stratifiés.

- Le réel profond préexiste aux individus et les influencent inconsciemment. Il n'est pas accessible.
- Le réel actualisé dit aussi réel effectif est lié au contexte organisationnel. Il est fortement déterminé par le réel profond et une structure sociale particulière. S'il est possible de mettre en évidence des occurrences, celles-ci varient en fonction des contextes particuliers. Aussi, la reproductibilité des résultats est donc liée à l'existence de contextes similaires.
- le réel empirique est constitué des événements qu'il est possible d'observer et de décrire. La connaissance produite est le réel empirique. Elle est une expression du réel. Elle permet d'identifier les mécanismes générateurs par approximation progressive (Avenier et Thomas, 2013). La validité des résultats repose sur la capacité à apporter

des explications plausibles aux différentes observations réalisées (Avenier et Gavard Perret, 2012)

Pour le réalisme critique, les phénomènes sociaux sont intentionnels et susceptibles d'apprentissage, ce qui les rend difficiles à mesurer de manière fiable. Ils se manifestent au sein de systèmes ouverts qui ne peuvent pas être artificiellement clos dans le cadre d'une expérimentation. La réplication est donc difficile (Bhaskar, 1998). S'ils ne peuvent être mesurés, les phénomènes peuvent néanmoins être compris. Cette spécificité plaide en faveur d'études qualitatives. La fiabilité repose sur une description précise du cheminement cognitif qui conduit du matériau empirique aux résultats annoncés.

### 1.2.2. Le constructivisme

Charreire et Huault (2002) mettent en garde les chercheurs sur l'amalgame fréquent entre la nature de l'objet étudié et le positionnement constructiviste. Les construits sociaux qui font l'objet d'un travail de recherche ne suffisent pas à justifier un ancrage constructiviste. Le positionnement du chercheur n'est pas contenu dans l'objet mais réside dans la manière d'appréhender cet objet.

Dans cette approche, « *la connaissance n'est pas une représentation unique du monde réel ; elle doit être comprise comme une clé qui ouvre des voies possibles de compréhension* » (Charreire et Huault, 2001). Le paradigme des épistémologies constructivistes identifié par Piaget (1967) se fonde sur deux hypothèses principales.

- La première est que l'on peut connaître l'expérience humaine du monde (connaissance phénoménologique).
- La seconde concerne l'impossibilité de séparer ce qui relève du phénomène étudié de ce qui relève du sujet qui l'étudie.

La réalité est une construction sociale à partir des interprétations qu'en font les acteurs et elle n'est à ce titre jamais indépendante de la conscience de celui qui l'observe ou qui l'expérimente (Perret et Séville, 2003). Par ailleurs, dans cette vision du monde on attribue à l'individu la « *capacité à inventer des réponses ou plans d'action* » (Le Moigne, 1995). Pour Schön (1996) l'individu maîtrise « *l'art de reconstruire un problème mal formé, d'inventer une nouvelle façon de percevoir un cas singulier ou de trouver une façon sage et ingénieuse pour résoudre un conflit de buts à atteindre* ».

Dans ce paradigme l'élaboration des connaissances vise à construire des représentations du monde conformes à l'expérience que les humains ont de ce monde et qui leur permettent d'avancer vers les objectifs qu'ils se sont fixés. De manière plus précise le constructivisme donne lieu à de nombreuses approches, deux sont plus particulièrement mises en avant.

- Le **constructivisme radical**, théorisée par Von Glasersfeld (2001) et Le Moigne (2012) s'inscrit dans la philosophie pragmatique de James (1975) et Dewey (1958). Cette approche est une théorie de la connaissance et pas de ce qui est. Elle n'entend pas refléter un réel ontologique « objectif » car aucun être humain ne sait si ce réel existe et s'il existe, s'il est connaissable. Ainsi l'être humain produit une connaissance en confrontant, à travers des boucles d'abduction, ses représentations de l'expérience du phénomène étudié avec le corpus théorique mobilisé. Les représentations du réel sont confrontées à l'expérience du réel par le biais de l'action. Les connaissances produites sont évaluées à partir d'une analyse critique de la manière dont elles ont été constituées. Dans cette perspective, il revient au chercheur de produire un rapport

détaillé précisant la manière dont la connaissance a été élaborée et de la mettre à l'épreuve afin que celle-ci puisse obtenir le statut de connaissance plausible. Dans cette approche, la connaissance n'est pas nécessairement co-construite avec les acteurs du terrain. Le constructivisme radical admet toutes les méthodes de construction de la connaissance dès lors que le travail est rigoureux. Les connaissances sont utilisées dans une démarche heuristique comme des repères destinés à nourrir la réflexion, à éclairer des situations problématiques et/ou en vue de stimuler l'action créative mais elles ne sont pas utilisées avec une visée prescriptive. La légitimation de la connaissance produite s'ancre dans un « travail épistémique » (Martinet, 2000) consistant en une analyse critique des méthodes, des concepts et des principes utilisés.

- Le **constructivisme** conceptualisé par Guba et Lincoln (1989, 1998) est rattaché au **postpositivisme**. Cette approche s'articule autour de trois niveaux de questionnement : ontologique, épistémologique et méthodologique. Elle repose sur le postulat que pour un être humain la représentation qu'il a d'une situation devient, pour lui, la situation réelle. Il existe donc de multiples réels socialement construits qui exigent que l'évaluation de la connaissance se fasse par la confrontation aux représentations des autres acteurs afin de parvenir à un consensus et ainsi de mettre à jour la « vérité ». La démarche méthodologique issue de ce courant repose sur la co-construction des connaissances entre les chercheurs et les praticiens dans un processus itératif.

L'interprétativisme constitue un autre paradigme, il partage avec le constructiviste un certain nombre de principes structurants notamment en ce qui concerne la nature de la réalité et la dépendance du sujet et de l'objet. En revanche, ils relèvent de conceptions particulières quant au processus de création de la connaissance et à ses critères de validité. Quand l'interprétativisme a principalement pour projet de comprendre la réalité à partir des interprétations qu'en font les acteurs, le constructivisme cherche à construire une représentation de la réalité utile pour l'action (Allard-Poési et Maréchal, 2003).

Les recherches en marketing se caractérisent par une importante fragmentation des positionnements épistémologiques et méthodologiques. On peut identifier deux grandes tendances en matière de positionnement des recherches.

- Des recherches s'inscrivent dans la visée **utilitaire du marketing**. Elles sont marquées par la prédominance du courant quantitatif. Lazarsfeld (1941) cité par Pras (2012) les qualifie d'« administratives ». Elles sont rattachées au courant positiviste. Elles se concentrent sur l'amélioration des outils de gestion et du pilotage de l'organisation. Elles sont orientées vers l'action. Celles portant sur le marketing public l'envisagent principalement comme un simple champ d'application s'attachant à discuter de la transposition des démarches et outils marketing aux organisations publiques.
- D'autres **qualifiées de « critiques »** (Lazarsfeld, 1941 cité par Pras, 2012) reposent sur la prise en compte des valeurs humaines. Elles s'intéressent entre autres choses aux phénomènes de résistance au marketing. De manière plus large, elles s'inscrivent dans « *le courant de Critical Marketing Studies qui remet en cause le bien-fondé des pratiques de marketing et la logique libérale qui les sous-tend* » (Pras, 2012) et adoptent une posture interprétativiste rattachée au courant constructiviste.

Ces deux approches<sup>33</sup> peuvent être mobilisées sur un même sujet. Dans un environnement marqué par de profondes mutations, les modèles « marketing » ne permettent pas d'expliquer de façon satisfaisante les situations et les phénomènes observés et difficilement certaines situations et pratiques des organisations publiques qualifiées (peut-être abusivement) de marketing. Les approches positivistes et interprétativistes sont utilisées de manière combinée pour leur complémentarité et leur capacité à éclairer ces nouveaux phénomènes.

### 1.2.3- Critical Marketing Studies et constructivisme

**Mes recherches s'inscrivent dans le paradigme constructiviste.** Les propos d'Avenier (1997) illustrent la manière dont je conçois la connaissance. Je cherche à produire une « *connaissance destinée à susciter, éclairer et stimuler la réflexion des individus dans l'élaboration de comportements adaptés aux situations auxquelles ils sont confrontés* ». Les managers publics sont amenés à gérer des situations paradoxales, mes travaux sont destinés à éclairer ces situations paradoxales et les leviers d'action. **Mes recherches se situent globalement depuis ma thèse de doctorat dans le courant de *Critical Marketing Studies*. Mon idée est en particulier de mieux comprendre la résistance des organisations publiques au marketing, d'observer le changement de rôle des acteurs (lié à une orientation des organisations publiques plus marketing) et l'émergence des nouvelles pratiques et de phénomènes tels que les marques publiques.** Il s'agit en particulier pour moi de mieux saisir l'intention (humaine) qui sous-tend les situations observées et finalement de me défaire d'une approche normative afin d'explorer la capacité du marketing (dont la marque) et de son objet (ici les organisations publiques) à se transformer et permettre d'imaginer des solutions innovantes (Gibson-Graham, 2008). Je me situe dans le courant de recherche qui réhabilite la logique initiale du marketing (dévoyée par une approche court termiste) fixée par White dans les années 1920 de promouvoir une meilleure relation. Si celle-ci concerne couramment la relation entre l'entreprise et le consommateur, nous pouvons aujourd'hui étendre cet objectif au développement d'une meilleure relation entre les organisations quelles qu'elles soient et l'ensemble des parties prenantes.

## 2. Quel(s) mode(s) d'étude des phénomènes ?

La production de connaissances sur l'objet (phénomène)<sup>34</sup> étudié nécessite de définir si la recherche porte sur le contenu (définition et composition de l'objet) ou le processus (comportement de l'objet).

La marque publique constitue un phénomène émergent dans les organisations publiques. Les recherches théoriques qui lui sont consacrées tout comme les matériaux empiriques disponibles sont encore peu nombreux. On peut cependant noter une accumulation ces dernières années de matériaux empiriques sur le marketing territorial et les marques territoire (qui constituent une forme singulière de marque publique). Aussi, une partie de mes recherches s'attachent à **décrire cet « objet » et à en définir le contenu**. Pour ce faire, je me fonde sur les travaux réalisés sur la marque privée (institutionnelle et commerciale) et sur des données empiriques issues des dépôts de marque réalisés auprès de l'institut National de la

---

<sup>33</sup> Ces deux approches font références aux démarches « étiques » (positivisme) et « émiques » (interprétativisme).

<sup>34</sup> Dans les approches constructivistes on retient habituellement le terme de « phénomène », celui d'« objet » se rapportant plutôt aux positionnements issus des sciences de la nature.

Propriété Industrielle, sur l'observation de marques publiques, mais aussi sur les discours et les représentations collectés par le biais d'entretiens. Mon travail débouche sur la proposition d'une classification des marques publiques sur la base d'une typologie (architecture) empruntant le cadre théorique de la gouvernance publique de Mazouz *et al.* (2012) mais aussi sur une classification de nature taxonomique pour les marques territoriales. Ces recherches sur le contenu ont pour but de décrire l'objet afin d'en améliorer la compréhension.

Une autre partie de mes recherches porte sur le **processus. Il s'agit dans ce cas de décrire le comportement de l' « objet » dans le temps**, la manière dont le phénomène évolue (Van de Ven, 1992). La recherche sur le processus conduit à l'articulation et à l'identification d'intervalles de temps (séquences ou phases) qui décrivent le comportement des variables rattachées à l' « objet » dans le temps. Sa description exige de porter une attention particulière à l'ordre et l'enchaînement de ces éléments. Mes recherches sur le processus de co-construction d'une marque territoriale traitent de la manière dont évolue la marque et le comportement des acteurs. Elles dégagent un processus itératif. Il en est de même pour mon travail sur le processus d'innovation collaborative d'une banque.

Loin de s'exclure, ces deux types de recherche se révèlent très complémentaires comme le montrent les travaux qui mobilisent conjointement ces deux approches.

### 3. La question de la méthodologie retenue

Avenier (2011) alerte sur le risque de réduire la question épistémologique à une simple question de méthodologie. La méthodologie ne représente qu'un aspect de l'épistémologie. Elle découle du positionnement épistémologique. Elle fournit les éléments permettant d'estimer la valeur de la connaissance.

#### 3.1. Une recherche de nature qualitative

Le but de ma recherche comme cela a été exposé dans la partie 1 de ce document est de générer des connaissances nouvelles afin de contribuer à combler un déficit de connaissances (pouvoir transformatif du marketing, nature et périmètre de la marque publique, processus de création d'une marque territoriale,) et d'apporter un éclairage sur les lacunes théoriques (définition de la marque publique). En cela elle s'inscrit plus dans une approche de type *Theory Building* (Eisenhardt, 1989) et mobilise des études qualitatives.

##### • La question de la validité

On associe fréquemment les recherches qualitatives à des problèmes de rigueur et à un déficit de justification de la valeur des connaissances produites. Ces recherches soulèvent deux types de problèmes.

- L'absence de repères méthodologiques acceptés par tous pour collecter et analyser des matériaux empiriques variés,
- La question de la généralisation des connaissances obtenues à partir d'un cas ou des quelques cas singuliers.

Le premier problème peut être traité en étant vigilant sur la cohérence interne du processus de recherche (*design* de la recherche) afin de garantir la validité interne de la recherche (Hlady-Rispal, 2002). Une explicitation précise de la manière dont le matériau a été constitué et traité permet d'apporter des preuves de la fiabilité des connaissances obtenues. Je me suis attachée

pour toutes mes recherches à apporter les éléments nécessaires pour que le lecteur de mes articles puisse suivre mon cheminement cognitif.

Quant au deuxième problème, le constructiviste travaille à son atténuation grâce à une mise à l'épreuve dans d'autres contextes<sup>35</sup> des connaissances générées. Cette étape a été amorcée dans mes recherches et se poursuit en particulier dans le contexte hospitalier.

La valeur de la connaissance est construite par le processus de l'étude. Je reprendrai ici ce passage de Mbengue et Vendangeon-Derumez (1999) qui synthétise les éléments permettant d'estimer la valeur de la connaissance. « *La démarche suivie par le chercheur doit lui permettre de garantir des résultats non biaisés (Yin, 1990, Miles et Huberman, 1991, Glaser et Strauss, 1967, Denzin et Lincoln, 1994). Les connaissances sont argumentées. C'est au chercheur de convaincre que son processus de recherche lui permet de construire des connaissances valides (Denzin et Lincoln, 1994). Ainsi, le chercheur doit être en mesure de retracer l' " histoire " de sa recherche, d'indiquer quelles décisions ont été prises tout au long de l'étude et de les justifier (Mucchielli, 1996).* ».

- **De l'intérêt des données qualitatives**

Le statut que le chercheur alloue aux données influence directement le mode de collecte. Mes travaux mobilisent essentiellement des données de nature qualitative. Celles-ci renvoient selon l'expression de Miles et Huberman (2003) au langage sous forme narrative, aux mots. Elles proviennent de l'observation, d'entretiens et de documents. Les données ainsi collectées ne sont pas immédiatement accessibles, elles nécessitent d'être mises en forme (retranscription écrite d'entretiens, mise en forme des notes de l'observateur) puis d'être interprétées. La mise en forme constitue une étape particulièrement chronophage mais nécessaire à une pleine exploitation, c'est-à-dire à l'interprétation de la réalité. Ces données présentent des caractéristiques qui constituent leur intérêt et leur force : richesse, caractère englobant, potentiel fort de décryptage de la complexité, forte puissance à expliquer les processus (Miles et Huberman, 2003), contextualisation. Elles donnent de l'épaisseur à la description. Dans mes travaux, j'ai eu recours à plusieurs techniques de recueil des données qualitatives<sup>36</sup> : l'observation (consignation des observations dans des fiches), des entretiens d'expert, des entretiens individuels et de groupes de nature semi-directive, la collecte de documents émanant des acteurs et même le questionnaire.

- **La délicate question de l'analyse des données qualitatives**

Lorsqu'on traite des matériaux qualitatifs on est confronté à la question du traitement de données quantitativement importantes et émanant de supports divers, et ce, même si la collecte passe prioritairement par le recueil du discours de personnes par le biais d'entretiens. Le chercheur accède à l'univers du sujet et est confronté à la question du sens et de l'interprétation des discours. Les chercheurs ont développé de nombreuses approches de l'analyse du discours qui se structurent autour des approches mécaniques (analyse de contenu, analyse des données textuelles, analyse lexicale) et des approches interprétatives

---

<sup>35</sup> Celle-ci ne constitue pas une expérimentation.

<sup>36</sup> Certains travaux m'ont conduite à collecter et/ou analyser des données de nature quantitative donnant lieu à un traitement de nature statistique : questionnaire dans un travail en cours de valorisation sur les marques université (E6), base de données des ingénieurs des Ponts des Eaux et des Forêts dans un travail collectif sur les grands corps d'Etat (A6).

(commentaire critique, analyse sémiotique, approche constructive, approche herméneutique). La question du traitement des données textuelles est largement discutée dans la communauté académique autour de la question du codage. Elle a été, et est encore, un élément qui suscite toujours des doutes chez moi, lorsque je me trouve face aux matériaux à analyser. Le codage s'avère être un élément particulièrement déterminant de la connaissance qui est produite. Allard-Poesi (2011) explique combien il y a une nécessité à envisager le codage non seulement sous un angle méthodologique mais également comme étant à l'origine de la problématisation de la recherche, en particulier pour un chercheur adoptant une démarche constructiviste. Le matériau collecté peut être analysé sous des dimensions et des angles différents. Selon elle, cela devrait encourager le chercheur à coder plusieurs fois, une démarche qui le conduit à convoquer divers concepts de la littérature selon les codages réalisés et ainsi limiter la circularité fréquemment constatée. J'ai utilisé cette démarche dans le cadre de mes recherches sur la marque *Auvergne Nouveau Monde*. En reprenant les matériaux collectés quelques temps après une première exploitation, en les codant différemment il est possible de voir émerger de nouvelles problématiques de recherche (telle que celle dans le cas évoqué sur les relations de pouvoir) et ainsi développer une nouvelle (autre) représentation de la « réalité ».

Le traitement des données que je réalise s'articule autour des trois phases du processus d'analyse qui sont préconisées par Paillé et Mucchielli (2003) : transcription/traduction, transposition/réagencement, reconstitution/narration. Celles-ci font l'objet d'une analyse textuelle (thématique, syntaxique et lexicale). L'analyse est à la fois manuelle et logicielle (Tropes, N'Vivo, Alceste). Si les outils logiciels disponibles sur le marché facilitent le codage des données et la mise en forme, l'analyse manuelle permet de développer une intimité avec le matériau nécessaire pour un travail d'interprétation en profondeur.

### 3.2. L'étude de cas

Ma recherche est de nature qualitative et repose sur l'étude de cas. Avenier (1989) souligne l'intérêt de l'étude de cas pour découvrir des problématiques nouvelles et rendre intelligible un phénomène complexe. Yin (2003) définit la méthode des cas comme « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans lesquelles des sources d'informations multiples sont utilisées* ». Mes recherches, selon leur objectif mobilisent l'étude de cas unique ou multiples. Le tableau 3 reprend des éléments comparatifs de ces deux approches.

**Tableau 3 : Les caractéristiques des études de cas uniques et multiples**

	<b>Étude de cas unique</b>	<b>Étude de cas multi-sites ou multiples</b>
<b>Objectif</b>	- Sonder un phénomène en profondeur, en percevoir la maturation et les évolutions.	- Analyser un phénomène et le comportement d'acteurs dans diverses situations.
<b>Nature de la démarche</b>	- Diachronique.	- Synchronique.
<b>Nature des données obtenues</b>	- Idiosyncrasie ; - Qualité des <b>récits</b> .	- Qualité des <b>construits</b> .
<b>Nature de l'investigation</b>	- En profondeur, description relativement exhaustive du domaine étudié.	- En surface.
<b>Limites</b>	- Absence de potentiel de généralisation.	- Approche statique du phénomène étudié.
<b>Intérêts</b>	- Approche dynamique du phénomène ; - Perception du processus de formation et d'évolution du thème étudié.	- Mise en évidence des régularités ; - Permet de faire émerger les comportements significatifs.
<b>Contextualisation des résultats</b>	- Contextualisation forte.	- Contextualisation moins prononcée.
<b>Orientation de l'analyse réalisée</b>	- Analyse de processus.	- Analyse de contenu.
<b>Critères présidant le choix du cas</b>	- Cas présentant un caractère unique ou extrême.	- Échantillon représentatif de l'objet de la recherche : représentativité théorique, variété, équilibre, potentiel de découverte, prise en compte de l'objet de la recherche.

Rochette (2005, p.202), adapté de Yin (2003)

L'étude de cas unique est préconisée par Yin (2013) entre autres choses pour révéler un phénomène non abordé ou insuffisamment exploré par la communauté scientifique. Le tableau 4 reprend les terrains d'étude de mes recherches, les théories mobilisées et les choix faits en matière d'étude de cas.

**Tableau 4 : Choix faits en matière d'étude de cas selon les objets et objectifs de recherche**

Objet de la recherche	Type d'étude de cas retenu	Principaux éléments théoriques mobilisés	Objectifs
Marque publique	Etudes de cas multiples	Théorie du noyau central /approche par les valeurs (Abric, 1984)	Définition de la marque publique ( <b>contenu</b> ) Typologie des marges publiques (architecture du portefeuille de marques) Etude des valeurs portées par la marque
Marques universitaires	Etudes de cas multiples		Mise à l'épreuve de connaissance issue de l'étude des marques publiques
Marques régions	Etude de cas unique longitudinale Auvergne Nouveau Monde	- <i>Strategy as practices</i> Whittington, 2002) -Théorie des parties prenantes (Freeman, 1984)	Identifier le <b>contenu</b> de la marque région Auvergne Nouveau Monde, sa nature <b>et son processus</b> de co-construction, les jeux d'acteurs
	Etudes de cas multiples (cas de la Bretagne, cas de la Corse => étude en cours avec les collègues)	-Analyse stratégique des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977) -Théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Penrose, 1959 ; Barney, 1991	Mise à l'épreuve des connaissances issues de l'étude du cas Auvergne Nouveau Monde
Centres de services Partagés (orientation client)	Etudes ce cas multiples	Economie de la grandeur (Boltanski et Thevenot, 1991 ; Boltanski et Chiapello, 1999)	Identifier et analyser les tensions liées au développement de l'orientation marché, Identifier les <b>processus</b> d'ajustement
Grands corps d'Etat Union nationale des ingénieurs des ponts des eaux et des forêts	Etude de cas unique	Analyse des professions Sociologie des élites	Identifier les transformations d'un grand corps face aux transformations de l'univers public (identité)
Banque mutualiste	Etude de cas unique	Innovation ouverte (Chesbrough, 2003) Réseaux d'innovation	Dégager le processus d'innovation collaborative
Hôpital (centre de lutte contre le cancer)	Etude de cas unique	Ecole de la proximité	Evaluer la confiance interpersonnelle dans un environnement qui se transforme  <u>En cours</u> Identifier l'orientation patient Identifier la possibilité de déployer une marque hospitalière (co-construite ?)

Source : l'auteur

## En conclusion

Le positionnement épistémologique de mes recherches postule un caractère construit de la réalité. Il s'inscrit dans le paradigme constructiviste et dans le courant marketing développé autour des *critical marketing studies*. Dans le monde académique des sciences de gestion encore largement empreint d'un positionnement positiviste, le chercheur constructiviste pour que ses travaux puissent donner lieu à publication scientifique doit apporter les preuves de la rigueur avec laquelle son travail de mise à jour d'une connaissance a été réalisé. Si les résultats issus de démarches constructivistes sont nécessairement fortement ancrés dans un contexte et donc non généralisables, ils peuvent néanmoins être étendus par une mise à l'épreuve à des contextes présentant des caractéristiques proches de celles du contexte dans lequel ils ont été produits.

### **PARTIE 3 : Les apports de mes recherches**

La première partie de cette synthèse a présenté la thématique de mes recherches et elle a permis de préciser les axes de mon travail en mettant en évidence le gap que je cherche à combler. Les aspects épistémologiques et méthodologiques de mes travaux ont été discutés dans la deuxième partie. Cette troisième partie expose en quoi les résultats de mes recherches apportent des éléments de connaissance sur la marque publique et permettent de mieux comprendre son statut et l'usage fait par les organisations publiques de cet instrument marketing.

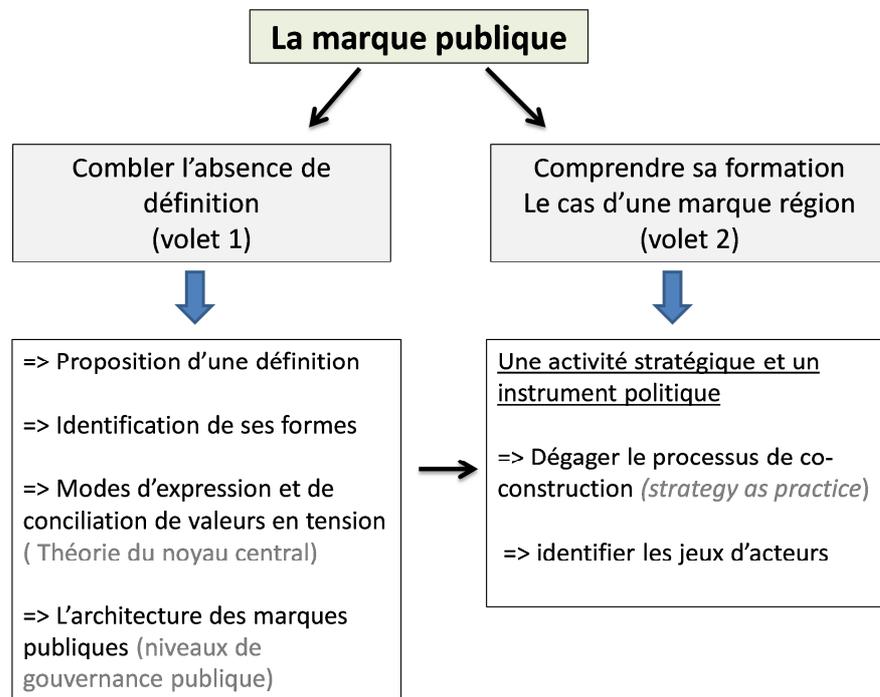
Le point de départ de mes travaux est le cadre théorique de l'orientation marque. Celui-ci envisage la marque comme une ressource permettant de donner du sens à l'action. Les organisations publiques d'aujourd'hui sont l'objet de critiques, de mécontentements et de défiance de la part des citoyens. Elles se caractérisent aussi par une altération de la motivation de leur personnel. Les causes de cette situation se situent dans l'évolution de l'environnement et du cadre de l'action, mais aussi dans leur difficulté à s'adapter. Elles ne parviennent pas (ou de manière imparfaite) à intégrer de nouveaux modes de fonctionnement et à adopter de nouveaux repères. Ceux-ci génèrent des tensions importantes en venant heurter les valeurs et les pratiques originelles. Ces organisations ont cherché dans un premier temps à se tourner vers l'utilisateur et à développer une écoute plus active de ses attentes et même à l'associer au processus de service mais ces démarches sont perçues comme globalement peu ambitieuses. Elles peinent à impulser une dynamique générale.

L'orientation marque constitue une approche et une compétence managériale fondées sur l'alignement des perspectives externes (attentes des usagers) avec celles internes (pratiques managériales) et tournées vers l'amélioration de la performance. Dans sa mise en œuvre, ce modèle a principalement été pensé pour les entreprises. Bien qu'il n'ait pas donné lieu à des recherches poussées sur son usage dans les organisations publiques, ses concepteurs invitent à envisager la manière dont il pourrait s'exprimer dans ces organisations complexes et singulières ayant en charge l'action publique et la mise à disposition de services publics. Dans son application il s'appuie sur l'implication des parties prenantes dans le projet porté par l'organisation. Il offre la possibilité d'aller au-delà des contributions des usagers globalement jugées de faible portée. Si, dans le cas de l'entreprise, l'orientation marque renvoie explicitement à la marque institutionnelle, dans le cas des organisations publiques la marque reste une notion floue qui nécessite d'être définie et clarifiée afin de pouvoir approcher son pouvoir mobilisateur, c'est ce à quoi s'attaque le premier volet de mes recherches. Celles-ci se sont attachées à définir la marque publique, à identifier les formes qu'elle recouvre et les valeurs qu'elle exprime. Si la marque institutionnelle constitue un mode privilégié d'expression des valeurs de l'entreprise, on peut se demander s'il en est de même pour les organisations publiques. Parce que les marques publiques sont plurielles et largement imbriquées, il a été nécessaire d'identifier la manière dont elles peuvent coexister et les bases de leur articulation (1.).

Avec l'idée qu'il est possible de s'appuyer sur les usagers pour développer de nouvelles formes de marketing, mon deuxième volet de recherche explore le processus de co-construction d'une marque région. Les résultats présentés sont issus de l'étude longitudinale de la marque *Auvergne Nouveau Monde* qui a débuté en 2009. La marque région apparaît comme le résultat d'une activité stratégique partagée, marquée par une collaboration forte entre de nombreuses parties prenantes autour d'un projet de territoire. Elle constitue un espace d'expression collective qui dans sa dimension politique est source de fragilité (2.).

La figure 3 ci-dessous reprend la trame de mes recherches et les points de repères utiles à la lecture de cette troisième partie.

**Figure 3 : Trame des résultats présentés**



## 1. La marque publique : une marque singulière

Lorsqu'on s'intéresse à la marque publique, on est confronté à un premier écueil qui est celui d'une absence de définition académique. Pour pouvoir définir ce qu'elle est, il m'a fallu d'abord évaluer la réalité de ce phénomène. J'ai procédé à partir d'une revue de cent marques déposées par des organisations publiques (en excluant les entreprises publiques) et enregistrées auprès de l'Institut National de la Propriété Industrielle. Ce travail liminaire m'a permis de constater l'hétérogénéité des marques déposées. Généralement associées aux collectivités territoriales, aux établissements publics ou à l'État (ministères dans la plupart des cas), elles peuvent être le marqueur ;

- d'une institution (Marine Nationale, INSERM, CHU), d'un objet (Parc naturel régional des Ardennes, Pôle de compétitivité, Vulcania),
- d'un service offert (AMELI, Bison futé), d'un programme ou d'une opération (Nutrition santé, Vigipirate),
- d'un évènement (Fête de la gastronomie, ANNECY 2013),
- d'un territoire de gestion et/ou de projet (Le Grand Paris).

J'ai aussi pu constater que la stratégie de dépôt des marques est relativement récente (la grande majorité a été déposée après 1997), on ne peut donc pas considérer comme « marque » les seuls éléments protégés auprès de l'INPI, d'autant plus que certaines s'apparentent plus à des labels<sup>37</sup>. La marque publique se révèle être une marque singulière (1.1.) cherchant à combiner des valeurs paradoxales (1.2). Elle n'est pas une, mais plurielle aussi sa gestion

<sup>37</sup> Le label est un signe distinct de la marque, il informe sur une dimension spécifique de l'offre, il émane d'une entité tierce ou perçue comme telle.

nécessite de penser l'articulation de ses différents constituants (1.3.) afin de gérer au mieux les dimensions stratégique et politique qui lui sont associées (1.4.).

### 1.1. Une proposition de définition de la marque publique

La marque publique présente des proximités avec la marque privée (*corporate* et produit) sur les facteurs classiquement retenus pour définir la marque (existence éléments graphiques, protection juridique, dimensions pratiques et utilitaires de repérage, reconnaissance, garantie) mais elle s'en distingue sur un certain nombre de points tels que l'enjeu dominant, sa nature, les effets prioritairement recherchés, les cibles, l'orientation qui lui est donnée (tableau 5).

**Tableau 5 : Eléments distinctifs marque privée/marque publique**

	<b>Marque privée</b>	<b>Marque publique</b>
<b>Enjeu dominant</b>	Économique	Politique
<b>Objectif</b>	Justifier / positionnement	Légitimer
<b>Socle de valeurs mobilisables</b>	-Économiques (efficacité, qualité, promesse prix,...) -Sociales, -Éthiques	-Civiques, -Économiques (bon usage de l'argent public voire valorisation financière)
<b>Préoccupation dominante</b>	-L'image de marque (évaluation, orientation)	-L'identité (identification, construction, diffusion)
<b>La marque exprime</b>	-Une promesse (évaluée par le client)	-Une intention (Urde, 1997), un engagement (évaluation par de multiples parties prenantes)
<b>Effets prioritairement recherchés</b>	-Créer de la valeur économique -Fidéliser les clients -S'affranchir de la concurrence	-Faire exister l'action publique dans l'esprit des citoyens, légitimer -Se prémunir des tentatives d'appropriation (être une caution) -Faire évoluer les pratiques -Faire évoluer l'image des OP
<b>Cibles prioritaires de la marque</b>	-Externes	-Internes et externes
<b>Orientations</b> -principale -secondaire	-Transactionnelle/économique -Relationnelle	-Informationnelle/relationnelle -Economique
<b>Nature de l'outil</b>	-Commercial (une composante de l'offre)	-Managérial (un outil de pilotage, de mise en cohérence des actions)

Sources : A4, C4

La marque publique n'est donc pas une marque tout à fait comme les autres. Je la définis comme « *un instrument comportant une dimension managériale et de communication destiné à donner une visibilité à l'organisation, à en porter les valeurs, à accompagner la transformation du lien de l'organisation à l'utilisateur et à faciliter la mobilisation interne et le ralliement externe* » (A4). Elle est un élément d'**identification** de l'activité des organisations publiques et de **valorisation de leurs actifs** à destination des usagers (citoyens) mais aussi de l'ensemble des parties prenantes. Elle peut comporter une **dimension pédagogique destinée à modifier les comportements** des citoyens-usagers mais aussi des personnels et à en expliquer la raison. Même si les organisations publiques s'adressent à des « cibles »

relativement captives (notion de services contraints), elles ont aussi vocation à renforcer l'attractivité des organisations qui y ont recours. Elle permet, en outre, de **rendre compte de l'action publique et de ses évolutions** en offrant aux citoyens les moyens de l'évaluation sur la base des engagements que la marque exprime.

Dans une approche marché l'organisation publique cherche à **capter de nouvelles ressources** (nouveaux actifs) telles que des usagers (étudiants pour une université, administrés pour une commune), des partenaires (dans le cadre de partenariats public/privé), des compétences et des savoirs (personnel formé et expérimenté), de ce point de vue, la marque peut être utile au gestionnaire public.

- ***Les indices d'une marque employeur ...***

Certaines actions menées par les Ministères (Marine Nationale, Éducation Nationale) illustrent la volonté du secteur public de se présenter comme un employeur attractif. Si la marque employeur (privée) est un sujet de recherches depuis quelques années (Ambler et Barrow, 1996 ; Lievens *et al.*, 2003, 2007 ; Pezet *et al.*, 2013 ; Maclouf et Belvaux, 2015), la marque publique comporte aussi un volet employeur destiné à faire connaître et promouvoir les métiers et les emplois de la fonction publique. Bien que je ne l'ai pas spécifiquement étudié j'ai pu identifier sa présence pour quelques-unes des marques publiques analysées (Marine Nationale, Education Nationale). Ce volet employeur semble plus chercher à répondre à la pénurie de postulants (Ritz et Waldner, 2011) qu'à une véritable recherche de talents comme cela est plus fréquemment le cas pour les entreprises. Très peu de recherches portent sur la marque employeur publique et mes données sur cette question restent limitées ce qui ne permet pas de conclure sur ce point mais simplement de dégager une piste pour mes recherches à venir comme nous le verrons dans les perspectives de recherche.

- ***... mais aussi d'une « marque corps »***

Par ailleurs, dans le volet « ressources humaines » de la marque publique, il est possible de déceler l'existence d'éléments qui pourraient constituer les bases d'une véritable « marque employé », cet élément constituant probablement une spécificité de la marque publique. Les recherches sur la marque et les ressources humaines dans l'entreprise abordent la question de ce qui peut être traduit par « *marque employé* » (Miles et Mangold, 2004, 2005). Elles traitent de la capacité des personnels (employés et managers) à incarner les valeurs de la marque et finalement à se présenter comme des ambassadeurs de l'entreprise (Schlager *et al.*, 2011). Si cet aspect est présent dans la marque employeur public (voir l'exemple sur la capacité des marins à incarner les valeurs publiques de protection, dévouement, *etc.*<sup>38</sup>), nous avons pu identifier une autre forme de marque dans le cadre d'une recherche collective réalisée sur l'évolution des grands corps d'État ; la « marque corps » (A6, C10) dispose d'un pouvoir en termes d'image bien plus important et plus profondément ancrée et résulte d'un mécanisme différent de celui associé à la marque employé (*employee branding*).<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Cf. le site, <http://www.etremarin.fr/>

<sup>39</sup> La « marque employé » renvoie à la manière dont les salariés portent les valeurs de l'organisation, c'est-à-dire contribuent à construire l'image souhaitée par l'organisation, les individus incarnent la marque. La marque corps, elle, s'appuie sur les valeurs professionnelles, dans ce deuxième cas, la marque promeut les individus, elle

En effet, l'administration française est un monde de corps qui forme un ensemble subtilement hiérarchisé, juridiquement ordonné et sociologiquement cohérent, chaque corps disposant d'un statut qui lui est propre et d'une identité forte (Eymeri, 2000). Le corps se définit comme « *une même profession qui rassemble des individus en un ensemble cohérent [...]. Ils sont soudés par des rites, des modes de recrutement communs, une même vision collective d'eux-mêmes [...]* » (Kessler, 1986, p. 9-11). Le corps constitue une marque. Il est un élément d'identification de ces membres et de leurs compétences qu'il permet de différencier d'autres professions. Il est un élément de mobilisation, dont l'esprit de corps est la manifestation, et d'attraction de nouveaux individus désireux de bénéficier de cette marque. Les grands corps peuvent être rattachés à la tradition théorique des professions (Freidson, 1983), dont ils partagent les principales caractéristiques, en particulier : la maîtrise de savoirs hautement spécialisés associée au contrôle du recrutement et à la clôture du marché ; une forte socialisation de leurs membres ; une autonomisation concrétisée par la conquête d'un statut et la défense d'une éthique professionnelle ; enfin, la mise en place d'une organisation de type collégial qui permet d'assurer un fort contrôle institutionnel. Nous avons pu constater que la diffusion du nouveau management public interroge sur la place de ces grands corps d'Etat. Elle se traduit en particulier par une remise en cause de l'autonomie des professionnels, par un pilotage des carrières par des critères d'évaluation et non plus par l'auto-gestion, par un réagencement des territoires professionnels, les grands corps se voyant concurrencer par d'autres parties prenantes. Ainsi la mission et le rôle dévolus aux grands corps ne vont plus de soi. Aussi, ces corps sont-ils amenés à se préoccuper de l'évolution de leur image afin de pouvoir garantir leur pérennité. C'est dans cette perspective qu'une de nos conclusions est d'inviter les grands corps d'État à développer leur « marque corps » afin de lui donner plus de lisibilité et de la positionner face aux diverses parties prenantes (A6).

Cette marque corps exprime des valeurs fortes de solidarité, fraternité, excellence qui sont caractéristiques d'un socle de valeurs sur lequel se construit la marque. On peut identifier l'existence de cette marque sous une forme plus atténuée dans le monde de la santé. En effet, lors de mes échanges avec les personnels médicaux, j'ai pu constater combien ceux-ci étaient attachés au titre « anciens internes des hôpitaux de Paris » qui constitue pour eux une marque et est porteur d'identité.

## **1.2. Qualifier la marque publique à partir des valeurs exprimées**

L'introduction de la nouvelle gestion publique et des pratiques managériales qui l'accompagnent sont venues bouleverser le fonctionnement des organisations publiques mais aussi les repères de ses personnels et des usagers. Elle se traduit par un certain nombre de tensions dont celles dont les origines se trouvent dans la difficulté à faire coexister des valeurs issues de mondes différents (Boltanski et Thevenot, 1991 ; Fortier, 2010a, 2013 ; Rémy *et al.*, 2015). La marque en tant que mode d'expression des valeurs peut permettre d'identifier la manière dont ces valeurs s'expriment, cohabitent, la manière dont certaines s'effacent devant d'autres et ainsi d'accéder à ce que l'organisation entend montrer d'elle-même.

---

incarne les individus. Cette différence peut être approchée à partir des notions « esprit d'entreprise » et « esprit de corps ».

### 1.2.1 La marque : un élément intégrateur de valeurs en tension<sup>40</sup>

La littérature met en évidence la difficulté à faire coexister les valeurs institutionnelles spécifiquement publiques (Schedler et Proeller, 2007) avec des valeurs marchandes (Kernaghan, 2000 ; 2003) et démocratiques (Denhardt et Campbell, 2006 ; Pierre, 2009). L'identification des valeurs en tension peut être réalisée soit à partir d'une approche fondée sur les individus (usagers et/ou personnels) soit à partir d'une approche centrée sur l'objet, support d'expression des valeurs, dans mon cas, la marque.

- La première approche s'appuie sur le principe que **l'identité est construite par les membres de l'organisation** (Ravasi et Shultz, 2006) faisant écho à l'idée de Foucault (1966) que le discours est à l'origine de la construction des identités. La manière dont les individus conçoivent et vivent les valeurs de l'organisation et leurs contradictions est particulièrement mobilisée dans les travaux portant sur les ressources humaines et le management public (Fortier, 2010a 2010b). C'est aussi cette approche que nous avons eu l'occasion de mobiliser dans le cadre d'une recherche sur le processus d'innovation commerciale d'une banque mutualiste. Celle-ci mettait en évidence un conflit entre les logiques d'action qualifiées de capitalistes et les valeurs mutualistes originelles (A8) et soulignait leur difficile coexistence dans la marque Crédit Agricole. Cette approche est intéressante à mobiliser dans un environnement profondément modifié qui transforme les pratiques et les repères des membres des organisations.
- La seconde approche est centrée sur l'objet. Elle est utilisée dans les recherches sur les entreprises (étude des supports de communication, du contenu de la marque), mais elle est peu mobilisée dans celles portant sur les organisations publiques. Selon cette approche, **l'identité organisationnelle existe en dehors des membres de l'organisation**, (Ashforth et Mael, 1989, 1996). Elle s'exprime à travers des affirmations, des propos dont la marque constitue un support privilégié, un artefact. J'ai retenu cette seconde approche dans le cadre d'une recherche sur les valeurs exprimées dans la marque publique (A4, C4, C12). Ce travail se fonde sur le principe selon lequel la marque est narration (Lewi et Lacoëuilhe, 2007 ; Kapferer, 1991), elle constitue un moyen d'actionner les valeurs. Cette recherche a permis d'identifier les valeurs mises en scène à travers la marque publique.

Se positionner au niveau extérieur, permet d'étudier la façon dont l'organisation conçoit son identité vis-à-vis de son environnement et ainsi d'appréhender l'image qu'elle entend projeter et les valeurs qu'elle souhaite mettre en avant. L'étude de la marque en tant que système d'interprétation de la réalité constitue un moyen d'accéder aux valeurs sur lesquelles l'organisation souhaite s'appuyer pour exprimer son identité et construire son image. La marque exprime une intention, en cela elle fonctionne comme un système d'interprétation de la réalité.

Loin d'être dichotomiques ces deux approches constituent les deux parties parfaitement complémentaires de l'orientation marque comme nous avons pu le voir dans la 1<sup>ère</sup> partie. La combinaison des approches humaine et artefactuelle, interne et externe des valeurs permet de mettre à jour les logiques et les contradictions. Selon le courant de l'orientation marque, la marque est une ressource stratégique construite sur des valeurs. Elle permet d'agir sur l'alignement des perspectives interne et externe. Elle exprime une intention stratégique. Ainsi

---

<sup>40</sup> Sur la base de Guedri et *al.*, (2014), je définirai la tension comme la tentative de résolution des contradictions qui apparaissent lorsque des dynamiques et principes opposés coexistent. La tension s'inscrit dans une perspective dynamique, elle renvoie à la tentative de résolution des contradictions.

j'ai utilisé conjointement ces deux approches dans le cadre de mes recherches sur la marque région.

### *1.2.2. Identifier les valeurs en présence*

La majorité des chercheurs (Sayre, 1958, Perry et Rainey, 1988, Rainey, 1989) ayant travaillé sur les valeurs développe une approche autour de deux catégories de valeurs, celles privées et celles publiques. Le repérage des valeurs privées semble aisé, en revanche celui des valeurs publiques s'avère plus délicat (Bozeman, 2007). Si cette classification présente l'avantage d'être simple à mobiliser, elle met en opposition les valeurs privées et celles publiques alors que des travaux permettent de constater l'intrusion de valeurs publiques (éthique, respect, ..) dans l'univers public et de valeurs privées (valeurs économiques d'efficacité, de rentabilité, de productivité...) dans l'univers public. L'hybridation des cultures publique et privée est le résultat d'un mélange entre des valeurs issues du monde civique et d'autres provenant des mondes marchand (Buffat, 2014) et industriel. Les recherches (Rondeaux, 2007 ; Emery et Martin, 2010) soulignent un flottement des valeurs actuelles entre des valeurs empruntées aux organisations privées (rentabilité, productivité, focalisation sur des indicateurs de performance, *etc.*) et les valeurs qui font la particularité du secteur public et appartiennent donc au monde civique (mission d'intérêt général, égalité de traitement, légalité, intégrité, *etc.*), mais aussi domestique (respect de l'autorité). Les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (1999) permettent d'affiner la qualification des valeurs, car celles portées par les organisations publiques ne renvoient pas aux seules valeurs civiques : elles intègrent des valeurs et les principes issus du monde marchand (concurrence), industriel (productivité, norme, qualité) mais aussi du monde de l'opinion (influence, réputation).

La conceptualisation des valeurs se fait habituellement au niveau des individus et des valeurs privées. Cependant les valeurs publiques, si elles peuvent être individuelles, sont aussi celles d'une société. Les valeurs publiques sont généralement intrinsèques, partagées et apportent une indication sur ce que devrait être le secteur public. De nombreux chercheurs s'accordent sur la difficulté à les conceptualiser et les opérationnaliser. Une distinction est faite entre les valeurs publiques individuelles et celles d'une société. Les premières font référence à une préférence des individus concernant les droits et avantages auxquels les citoyens peuvent prétendre et les obligations auxquelles leurs représentants sont soumis. Les valeurs d'une société sont issues d'un consensus normatif à propos des droits, avantages et prérogatives auxquels un citoyen devrait avoir droit ou pas; leurs obligations envers la société, envers l'Etat et les autres ainsi que les principes sur lesquels l'action et les politiques devraient être fondés. Si les valeurs publiques individuelles peuvent être identifiées à partir de sondages, certains préconisent l'intuition pour dégager celles de la société (Ramsey et Depaul, 1999), de les poser en postulat (Antonsen et Jorgensen, 1997) ou de partir d'études de cas pour identifier comment la valeur est gérée au travers du service public (Frederickson et Hart, 1985 ; Frederickson, 1994, 2002). Je m'inscris dans cette deuxième approche partant du principe que la marque permet d'identifier les valeurs auxquelles l'organisation entend être associée.

- *Une approche pragmatique dominante*

De nombreux pays (Canada, Danemark, Espagne) ont entrepris ces dix dernières années des démarches afin d'identifier les valeurs traditionnelles et celles nouvelles associées à la fonction publique. Les résultats corroborent les conclusions du livre blanc de Silicani (2007)

sur l'avenir de la fonction publique en France, ceux de l'enquête publiée en 2012 par le réseau des écoles françaises de service Public, et confirment, les résultats des recherches sur la motivation de service public (Hondegheem et Vendenabeele, 2005 ; Fortier, 2010b). Sur la base de ces travaux, deux grandes catégories de valeurs faisant consensus peuvent être dégagées :

- Des **valeurs traditionnelles**, de nature républicaine émanant plutôt de la **sphère civique** : liberté, égalité, fraternité et laïcité, intérêt général, continuité, neutralité, égalité de traitement, solidarité, loyauté, respect de la diversité, intégrité, désintéressement, légalité, exemplarité, probité,
- Des **valeurs plus « managériales »** empruntées à l'entreprise issues de l'évolution du contexte et de la diffusion des principes de la nouvelle gestion publique, des valeurs associées traditionnellement au **monde marchand et industriel** : efficacité, efficience, sécurité, qualité, performance, évaluation, autonomie.

La manière dont s'articulent ces diverses valeurs peut permettre de comprendre les arbitrages réalisés et les agencements trouvés entre ces logiques et ces mondes paradoxaux.

- *L'intérêt d'une approche structurale*

La théorie du noyau central<sup>41</sup> (Abric, 1979) en tant qu'approche structurale de la représentation sociale permet d'aborder la manière dont s'organisent les valeurs. Cette théorie, bien que robuste, a peu été empruntée par la recherche en gestion. Quelques chercheurs l'utilisent en marketing dans des travaux portant sur l'image de marque, l'identité de la marque, le changement de nom (Michel, 1999 ; Cegarra et Michel, 2001 ; Vernet, 2008), le *co-branding* politique (Albouy et al. 2014 ; Cegarra et Michel, 2001) ou l'extension de marque (Michel, 1999). Elle présente une certaine ressemblance avec les notions de « cœur de marque » et « noyau de marque », mais à la différence de celles-ci elle permet de mieux aborder les phénomènes dans leur dynamique et d'identifier les éléments à l'origine de leur évolution.

Dans sa vision fonctionnelle, la marque donne du sens aux conduites et permet de comprendre la réalité. Elle restitue les comportements et les pratiques des organisations publiques. La marque publique peut ainsi être envisagée comme une représentation sociale revêtant quatre fonctions (Abric, 1994) :

- Une **fonction de savoirs** : comprendre et expliquer la réalité, acquérir des connaissances sur un objet (dans notre cas connaissance sur une organisation publique).
- Une **fonction identitaire** : définir l'identité et permettre la sauvegarde de la spécificité.
- Une **fonction justificatrice** : justifier *a posteriori* les prises de positions et les comportements.
- Une **fonction d'orientation** : guider les comportements et les pratiques.

---

<sup>41</sup> Selon cette théorie la représentation est la manifestation de la pensée sociale. Elle s'articule autour de deux éléments : Un **noyau central** directement associé aux valeurs et aux normes. Il donne du sens aux éléments, les organise et stabilise leur représentation. Il apporte la signification (fonction organisatrice). Il est aussi l'élément par lequel se transforment les autres éléments (fonction génératrice). Il évolue lentement et est déconnecté du réel. Des **éléments périphériques** remplissent une fonction de concrétisation. Ils permettent aux transformations de s'opérer en intégrant de nouvelles informations ou les changements de l'environnement, en leur donnant un statut mineur ou d'exception et en les réinterprétant dans le sens de la signification centrale (fonction de régulation).

La marque est porteuse d'une connaissance sur l'organisation et son offre, elle apporte une information (fonction de savoirs). Elle exprime un positionnement et constitue un repère. Elle est un facteur de différenciation (fonction identitaire). Elle est aussi un élément d'orientation de l'action (comme peut l'être une marque d'entreprise qui affirme par exemple sa dimension citoyenne à travers le « Made in France »), en cela elle est le miroir des décisions. Elle remplit une fonction justificatrice et d'orientation.

### 1.2.3. La marque publique comme mode d'activation de valeurs paradoxales

Sur la base de 20 marques publiques<sup>42</sup> de type « organisation »<sup>43</sup> il m'a été possible de dégager la manière dont sont agencées et activées les valeurs. Il ressort de l'analyse des constantes et d'importantes différences (C4, A4).

- *L'importance des facteurs déclenchants*

La mise en avant des valeurs comme mode d'expression des logiques d'action et de l'intention stratégique nécessite une prise de conscience de l'intérêt de communiquer ces éléments aux diverses parties prenantes au contact de l'organisation. Elle est donc liée à l'adoption d'une orientation marché même si celle-ci ne s'exprime pas dans sa complétude, mais principalement à partir de l'axe client (usagers internes et externes). Deux facteurs contribuent à cette prise de conscience :

- **L'action de l'agence du patrimoine immatériel de l'État** par l'intermédiaire de ses actions de sensibilisation contribue à l'accélération des dépôts de marques publiques après 2010.
- Les **mutations environnementales** ont amenées les organisations publiques à prendre conscience de la nécessité de faire évoluer la logique de fonctionnement vers des approches plus rationnelles.
  - La concurrence que subissent de plus en plus certaines d'entre elles les amène à utiliser les valeurs pour exprimer leurs différences et les valoriser face aux organisations privées.
  - Les restrictions budgétaires conduisent à justifier les choix de maîtrise des dépenses, mais aussi dans certains cas de tarification.
  - Les mutations technologiques se traduisent par le développement de nouveaux services qui exigent une participation plus active du client (e-service public).
  - Les regroupements d'organisations (fusions) qui impliquent la redéfinition des périmètres d'action, mais aussi de l'identité via la création de nouvelles entités semblent avoir un effet structurant sur la mise en marque.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Les marques ont été sélectionnées à partir de l'association faite entre le nom de l'organisation et le terme « marque ». Les marques territoire ont été exclues de cet échantillon car elles font l'objet d'un courant de recherche particulier (*place branding*) et constituent un axe de mes recherches dont les résultats seront présentés par la suite.

<sup>43</sup> Cette qualification de marque organisation s'appuie sur les quatre niveaux de gouvernance publique dégagés par Mazouz *et al.*, (2012). Le niveau des organisations renvoie aux structures d'offres des services publics (universités, hôpitaux, collectivités territoriales...).

On constate, par ailleurs, la présence de la contrainte économique dans le discours développé par les organisations étudiées.

- *Communiquer pour légitimer*

Les résultats de cette première série de travaux permettent de dégager quelques grandes tendances. Les organisations publiques cherchent à affirmer leur légitimité. Quelques-unes mettent en avant une certaine rigueur de gestion et discipline économique caractéristiques de l'univers marchand. **Elles s'approprient les déterminants contextuels (contraintes) pour les resituer, mais aussi en faire un levier du changement. Ceux-ci constituent le support de la réinterprétation.** Elles éclairent les destinataires du message (parties prenantes externes et internes) sur les évolutions de l'environnement et l'adaptation nécessaire de l'organisation publique et finalement le développement timide de valeurs nouvelles. Mais en même temps elles sont nombreuses à structurer leur discours autour de l'expertise, du savoir-faire et des services offerts comme pour réaffirmer leurs compétences. Ainsi les fonctions justificatrice et de savoirs s'ancrent à la fois dans la pression exercée par l'environnement et les ressources et compétences dont disposent les organisations publiques. Globalement, la nécessité de se transformer est traitée comme un argument de modernité, elles s'attachent à mettre au second plan la résistance au changement. Elle s'adresse à des publics divers (usagers, élus, mécènes, etc.). On peut identifier clairement l'orientation externe de la marque.

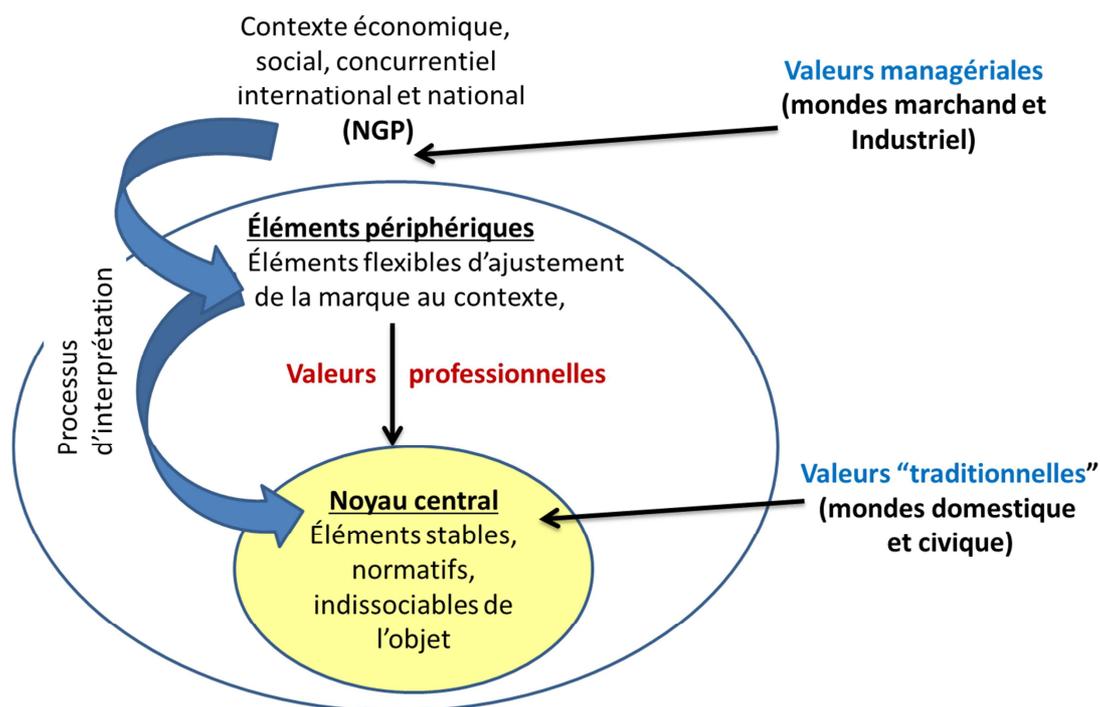
- *Le rôle central des valeurs professionnelles*

Les valeurs traditionnelles (civiques) qui pourraient constituer l'ADN (noyau central) de la marque publique sont globalement peu présentes. Ce constat réfute mon intuition de départ qui s'appuyait sur l'orientation marque d'Urde (1994) et de Melin (1997). Pour les rares organisations publiques qui communiquent dessus, elles constituent un engagement à les sauvegarder et sont bien des marqueurs du noyau central. Les valeurs associées à l'univers marchand et industriel (valeurs managériales) sont, elles aussi, peu mises en avant (efficacité, performances). Cette faible affirmation des valeurs traditionnelle et managériale pose la question des points d'ancrage de la marque et finalement de la qualification même de marque qui est appliquée ou retenue pour les organisations publiques étudiées et de manière plus large celle des bases sur lesquelles elles entendent construire leur identité. En revanche les valeurs professionnelles dans leur dimension technique (expertise, efficacité, excellence, qualité, innovation), mais aussi éthique et morale (transparence, intégrité) sont identifiables. Elles parviennent à concilier les valeurs traditionnelles et celles managériales (Figure 4). Elles font office de passeurs. En mettant en avant conjointement certaines dimensions techniques (plus marchandes et industrielles) et celles éthiques et morales (plus civiques), elles permettent l'articulation de ces mondes différents (civique et domestique/marchand et industriel).

---

<sup>44</sup> Nous verrons dans la suite de ce document que dans le cas particulier des marques territoire (mais aussi des marques universitaires), c'est plus l'effet déstructurant des regroupements qui est observé.

**Figure 4 : L'articulation des valeurs des 20 marques publiques étudiées**



Source : Adapté d'Abric 1979, 1994

Cet intérêt porté aux valeurs professionnelles (cf. « marque corps ») rend aussi finalement compte de l'attention accordée à la variable humaine et du potentiel interne de la marque, même si elle est peu utilisée comme outil de management interne, cet élément s'inscrit (malgré sa faiblesse) dans l'orientation marque.

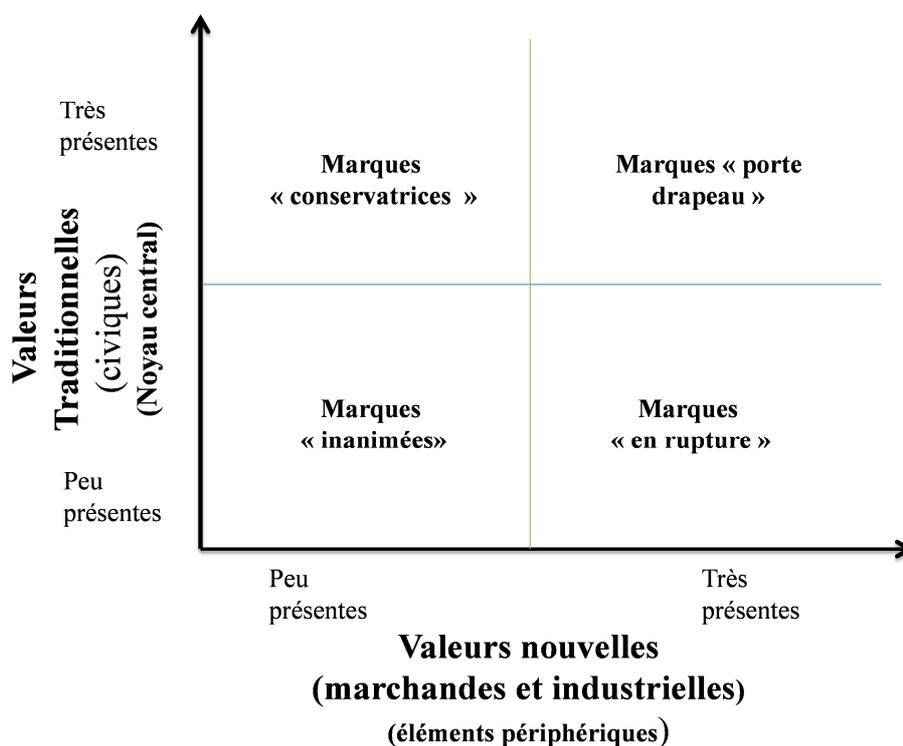
**L'orientation marque décrite par les chercheurs suédois reste encore à construire. Elle semble emprunter une étape intermédiaire, celle de la définition et de la conciliation des valeurs pour les organisations publiques d'aujourd'hui.** J'ai pu constater dans le cadre du programme de recherche avec un Centre de Lutte Contre le Cancer combien les dirigeants accordaient de l'importance à cette question et l'intérêt du diagnostic de valeurs. Dans un univers marqué par des transformations majeures et une perte de repères, le diagnostic de valeurs prend donc tout son sens.

#### **1.2.4. Un usage de la marque à développer**

La marque publique paraît plus être un instrument de communication qu'un outil de pilotage, et ce alors même que la dimension managériale de la marque publique est considérée comme centrale et en constitue une spécificité (Gromark et Melin, 2013).

Les marques publiques doivent être animées et incarnées, c'est-à-dire porteuses de valeurs, pour constituer des marques à part entière et ne pas être de simples appellations, or en mettant en avant leurs objectifs et leurs missions, les organisations publiques sont plus dans la justification de leurs pratiques que dans l'affirmation de la légitimité de leurs actions. La figure 5 synthétise la configuration de la marque selon les valeurs mises en avant.

Figure 5 : Marques publiques et valeurs



Source : C4

Mon travail sur les valeurs et la marque publique permet de constater la variété des approches des organisations publiques. On peut identifier quatre grands types de marques selon la manière dont sont mises en avant les valeurs traditionnelles et celles nouvelles.

Les « **marques conservatrices** » qui portent avant tout les valeurs traditionnelles, mais laissent peu ou aucune place aux valeurs nouvelles. Elles sont très fortement ancrées dans la tradition de services publics, les éléments périphériques (valeurs nouvelles) jouent peu leur rôle d'ajustement aux évolutions contextuelles. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette situation, une résistance à l'évolution (refus d'intégrer des valeurs plus économiques), une faible évolution du contexte ou la volonté d'utiliser l'ancrage sur des valeurs traditionnelles comme un critère de différenciation fort par rapport aux marques plus commerciales portées par des concurrents directs ou indirects.

Les « **marques porte-drapeaux** » s'inscrivent, elles, dans une perspective dynamique, elles portent un double ancrage, valeurs traditionnelles et valeurs nouvelles. Les valeurs nouvelles permettent à ces organisations d'intégrer de nouvelles pratiques sans pour autant remettre en cause l'ADN de la marque publique, c'est-à-dire les valeurs traditionnelles. Ainsi, elles capitalisent sur un noyau central très fort qui constitue un puissant facteur de différenciation. Elles parviennent à faire coexister des référentiels différents.

Les « **marques en rupture** » ne communiquent pas sur les valeurs traditionnelles soit du fait de leur évidence, soit parce que les organisations souhaitent les repositionner comme des marques plus marchandes et/ou managériales au service des impératifs de rentabilité imposés par les parties prenantes. Ce sont probablement des marques que les consommateurs-usagers ont des difficultés à raccrocher à la sphère publique ou privée, témoignant ainsi du fait qu'elles manquent de lisibilité de ce point de vue.

Les « **marques inanimées** » ne constituent pas à proprement parler des marques dans la mesure où toute marque repose sur des valeurs et est identifiée à travers elles. Elles peuvent donc difficilement endosser les fonctions assignées à la marque, d'identification, de repère pour le consommateur de garantie. Elles sont en fait de simples noms, institutions.

Si l'on peut déceler des marqueurs d'une stratégie de marque dans les organisations publiques, il y a une difficulté à identifier nettement ce qui constitue le socle de son identité (valeurs). Parce que les résultats des recherches doivent apporter aux praticiens des outils utiles à la compréhension et la représentation des situations auxquelles ils se trouvent confrontés, cette figure fournit aux gestionnaires publics et aux décideurs en charge de l'action publique un outil pratique pour situer la marque de l'organisation et pour penser le rôle qu'ils entendent lui donner.

**Les premiers résultats de mes travaux débouchent sur une définition de la marque publique et la mise à jour de singularités : la faible activation des valeurs traditionnelles et managériales, le rôle des valeurs professionnelles permettant une articulation des mondes civiques, et marchands, l'existence d'une marque corps latente. Ils permettent de constater le caractère pluriel de la marque publique. Cet élément m'amène à me questionner sur l'existence de catégories de marques publiques et sur leur articulation.**

### 1.3. Proposition d'une typologie des marques publiques

La question de la gestion des marques commerciales et leur l'architecture<sup>45</sup> a largement été traitée dans la littérature en marketing (Kapferer, 1991 ; Aaker et Joachimsthaler, 2000 ; Michel, 2000) en revanche quasiment rien n'est écrit à ce sujet pour les marques publiques alors que les marques publiques renvoient à une grande variété de marques et à des liens d'interdépendance entre celles-ci (A3, A4, A5, A7, C2, C4, C5, C6, C8, C9, C12). Seuls deux articles (Bonnal, 2011 ; Kapferer, 2011) du numéro spécial de la Revue Française de Gestion consacré à la marque France en 2011 effleurent la question de l'architecture de la marque publique France. Ils mettent en évidence la nécessité de structurer l'action de la France en matière d'attractivité et de promotion de ses ressources et de ses compétences en adoptant une bannière commune qui devrait permettre de donner de la cohérence à l'ensemble des actions portées par les acteurs contribuant à l'image de la France et travaillant à sa promotion. Cinq années après la publication de ce numéro on constate que cette question reste entière.

Une approche à partir de l'architecture des marques présente deux intérêts majeurs.

- Le premier est d'identifier le degré et la nature de la cohérence entre les marques du portefeuille et si nécessaire de retravailler cette cohérence.
- Le second est de pouvoir identifier le potentiel et la contribution (en termes économique et/ou d'image) de chacune des marques à l'ensemble et ainsi de décider de mettre en avant certaines d'entre elles et d'en laisser d'autres en retrait.

Pour pouvoir dégager une architecture de marques, il convient d'abord d'identifier les différentes catégories de marques présentes dans un même portefeuille. Si diverses typologies

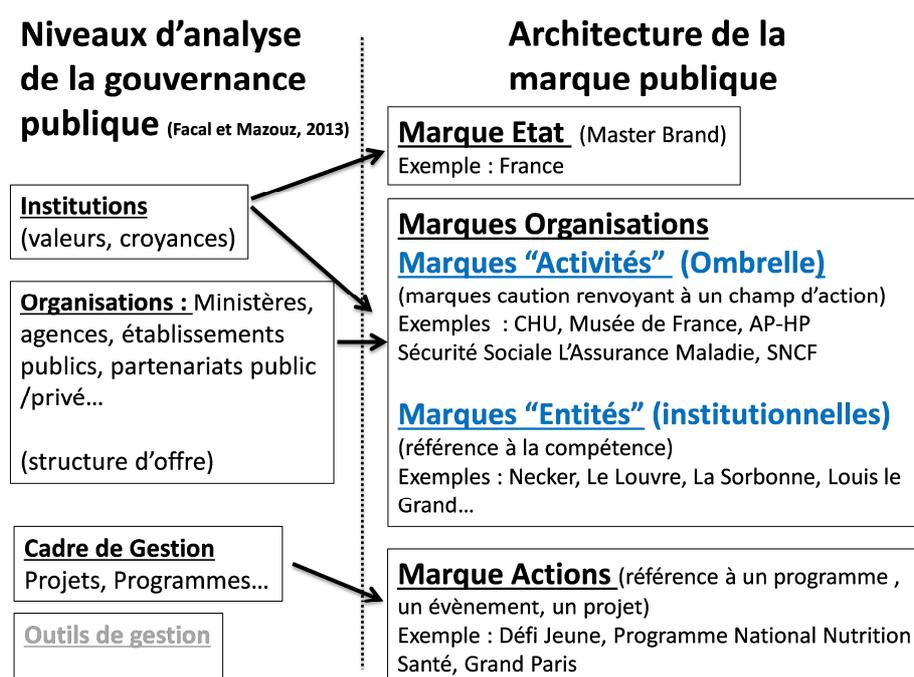
---

<sup>45</sup> L'architecture de marque est définie comme « *une structure organisée du portefeuille de marques précisant le rôle des marques et la nature des relations entre ces marques (caution,...)* ». Traduit de Aaker D. A. et Joachimsthaler E., 2000.

ont été proposées par les chercheurs pour les marques commerciales (marques premier prix, marque de distributeur, marque nationale, marque caution, marque ombrelle, *etc.*) aucune n'existe pour les marques publiques. Mes recherches permettent d'en proposer une.

Sur la base d'une revue de cent marques publiques déposées auprès de l'INPI, je suis parvenue à identifier de grandes catégories de marquage des organisations publiques françaises (Figure 6) (A4). Ma démarche s'est appuyée sur les niveaux d'analyse de la gouvernance publique (Facal et Mazouz, 2013) et le principe d'architecture de marque (Aaker et Joachimsthaler, 2000 ; Kapferer, 1991)<sup>46</sup>.

**Figure 6 : Une typologie des marques publiques**



Source : A4

Quatre grandes catégories de marques ont été identifiées.

- La première catégorie fait référence à l'entité supérieure qu'est l'État. Elle représente la **marque maîtresse**, une marque transversale garante des grands principes et valeurs que porte la société. Elle se distingue de la « marque France »<sup>47</sup> qui se veut être une marque collective partagée par des organisations publiques et privées destinée à renforcer l'attractivité du territoire avec une visée essentiellement économique. La marque France est donc plus proche du label. La « marque État », elle, abrite l'ensemble des autres marques publiques auxquelles elle donne de la cohérence.

<sup>46</sup> Ma démarche se distingue d'une approche des marques publiques centrée sur le domaine d'activité : marque muséale, marque universitaire, marque hospitalière. Cette approche courante dans les articles et les ouvrages traitant du marketing public apporte peu d'informations sur la nature de ces marques. Elle les envisage comme une déclinaison des marques d'entreprises (*corporate*) à un champ particulier de l'action publique.

<sup>47</sup> La marque France, selon le contenu du numéro de la Revue Française de Gestion consacré à la marque France en 2011 est en cours de création, cependant cinq années après la publication de ce numéro, nous ne constatons pas de réelles avancées sur la création d'une marque France, le processus n'a pas vraiment été enclenché.

- La seconde catégorie, les « **marques organisations** » se déclinent autour de **marques « activités »** et de **marques « entités »**, c'est sur ce niveau que le développement des marques publiques se concentre. Les premières renvoient aux grands champs de l'intervention publique, elles sont connues des usagers et associées à un certain type de services normés, elles sont, de prime abord, proches des marques ombrelles commerciales. Les secondes expriment une spécificité, une compétence, une maîtrise particulière, et sont en quelque sorte des « institutions » en ce qu'elles ont une forte valeur et sont perçues comme des références, irremplaçables et uniques.
- La troisième catégorie, celle des **marques « actions »**, concerne plus des éléments de communication destinés à promouvoir et expliquer le contenu d'un programme, d'un projet, d'un évènement.

A ce stade, il ressort deux points principaux.

- L'essentiel des stratégies de mise en marque dans le secteur public se concentre sur les organisations (ministères, agences, collectivités, établissements publics). Elles donnent lieu au développement de « marques activités » et de « marques entités ». La marque publique est d'abord organisationnelle.
- Les différentes catégories de marques coexistent mais dans une proportion plus ou moins marquée selon les types d'organisations publiques et les secteurs. Certaines sont visiblement plus fortes sans que ne soit présente l'idée de hiérarchisation, de domination : la marque Necker (entité) est plus marquée que la marque activité AP-HP<sup>48</sup> sans nécessairement être pensée comme une sous-catégorie d'AP-HP, il pourrait s'agir là d'une spécificité des marques publiques ; l'absence de conception hiérarchique. En effet, bien que leur agencement repose sur le principe de la *Matriochka*, la marque la plus couvrante (où ombrelle pour reprendre le terme emprunté aux marques commerciales), c'est-à-dire celle qui englobe un ensemble d'entités ne semble pas faire autorité sur celles qu'elle abrite.

Ce dernier point a été approfondi dans mes travaux. L'articulation entre les diverses marques d'un même périmètre (par exemple d'un ministère ou d'une collectivité territoriale) apporte des informations sur la logique et les enjeux stratégiques, économiques et politiques associés à la marque. Nous avons mis cette construction à l'épreuve en la confrontant aux pratiques de marquage du monde universitaire et à celles d'une région (collectivité territoriale).

#### 1.4. L'articulation entre les marques : un choix politique et stratégique

Un travail sur les marques universitaires (C12, E6) et des marques territoires (*place branding*) (A2, A3, A5, A7, C2, C3, C5, C6, C8, C9, E2) permet de préciser la manière dont l'agencement des marques publiques est envisagé pour ces deux catégories de marques publiques.

##### 1.4.1. Les marques universitaires

Dans une logique d'autonomie des universités et de renforcement de l'univers concurrentiel, les universités aspirent à devenir des marques comme en attestent les discours de leurs

---

<sup>48</sup> L'AP-HP, Assistance Publique – Hôpitaux de Paris, est le Centre Hospitalo-Universitaire (CHU) d'Île-de-France et le 1<sup>er</sup> CHU d'Europe.

présidents et les démarches entreprises dont la presse se fait l'écho. Cette démarche de marquage est destinée à rendre visible ces entités, à faire connaître leurs compétences et atouts et à légitimer leurs actions mais aussi à capter plus de ressources et surtout de « meilleures » ressources : étudiants, enseignants-chercheurs, partenaires industriels et universitaires, donateurs, financeurs. Elles résultent de l'application du principe d'orientation marché et consiste à allier la logique de service public à une logique plus économique.

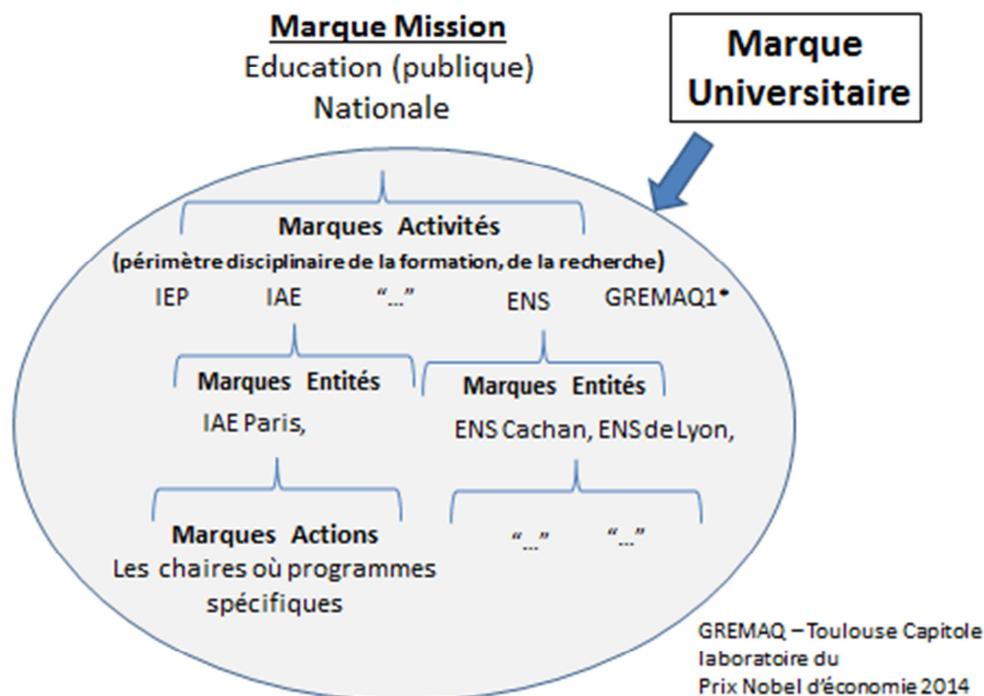
Si les travaux jusqu'alors conduits ont cherché à identifier les constituants de la marque universitaire (Le Pla et Parker, 2002 ; Balmer et Greyser, 2003), étrangement l'objet auquel elle est associée n'a pas été défini. Or le terme université renvoie à un ensemble composite qui amène à s'interroger sur la définition technique de la marque universitaire, sur son périmètre et ainsi pouvoir répondre à la question : que recouvre cette marque ? Sur la base de la typologie des marques (figure 6) issue de mes travaux et de l'analyse de la communication numérique de vingt universités françaises, l'architecture de la marque universitaire peut être dégagée. Elle s'articule autour de ce que nous appellerons la « *marque mission* » (figure 7). L'articulation des différentes catégories de marques pour la mission « éducation » de l'Etat recouvre les marques entrant dans le périmètre d'action du Ministère de l'Éducation Nationale. Les « *marques activités* » font référence aux établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche<sup>49</sup> et aux « *instituts et écoles internes des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) relevant de la tutelle exclusive du Ministre chargé de l'enseignement supérieur* » (arrêté du 25 septembre 2013) tels que les Instituts d'Administration des Entreprises (IAE), les Institut d'Etudes Politiques (IEP), ...etc. Les « *marques entités* » renvoient à la qualification de l'établissement à travers son ancrage territorial, son ancienneté, son expertise, etc. Les « *marques actions* » concernent les chaires, les événements, les programmes portés par l'entité (exemples : *Europ'After Hours* pour l'ENA, *OpenLab* université de Strasbourg, etc.).

---

<sup>49</sup> Liste donnée par le ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche (1<sup>er</sup> février 2016) : 71 universités, 1 institut national polytechnique, 19 instituts et écoles extérieurs aux universités (Ecoles centrales, Ecole d'ingénieurs Sigma, ENISE, ENSAIT, ENNSCP, INSA, ...), 20 grands établissements (collège de France, EHESP, EHESS...), 5 écoles françaises à l'étranger, 4 Ecoles normales supérieures, 21 Communautés d'universités et d'établissements (COMUE), 17 Etablissements publics à caractère administratif, ex-pôle de recherche et d'enseignement supérieur,

Source : [http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid49705/etablissements-d-enseignement-superieur-et-de-recherche.html#Instituts\\_et\\_ecoles\\_exterieurs\\_aux\\_universites](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid49705/etablissements-d-enseignement-superieur-et-de-recherche.html#Instituts_et_ecoles_exterieurs_aux_universites)

Figure 7 : L'architecture MAEA (Missions, Activités, Entités, Actions) de la marque universitaire



Source : C12, E6

La marque universitaire apparaît comme le réceptacle de marques entités (renvoyant finalement à ses composantes administratives : UFR, Écoles, établissements, *etc.*), de marques actions (chaires, *OpenLab* - cf université de Strasbourg -, de programmes d'actions...) et de marques activités liées à la formation et la recherche. Chacun de ces éléments pouvant être diversement mis en avant. Elle apparaît comme une marque hybride entre marque privée et marque publique. Son enjeu dominant est politique. Elle se préoccupe prioritairement de son identité. Elle vise à faire exister l'action publique dans l'esprit des citoyens, à légitimer son action et à faire évoluer les pratiques de l'université. Elle emprunte aussi des caractéristiques à la marque privée (commerciale) en particulier à travers la captation de ressources et la volonté d'accroître sa « part de marché ». Le contexte conduit les universités à avoir des préoccupations plus économiques, voire commerciales (trouver des sources de financements pour compenser la diminution des dotations ministérielles, adapter son offre de « produits »), à porter une attention plus grande à la concurrence et à sa place sur le « marché » dans un environnement caractérisé par une plus grande mobilité et volatilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs.

La question de l'architecture de la marque universitaire renvoie à deux approches :

- La première consiste à envisager la marque universitaire comme une marque chapeau. Il s'agit alors d'en faire un objet politique destiné en particulier à l'heure des regroupements d'universités à donner plus de poids sur la scène nationale, voire internationale, à l'entité université en occupant l'espace public médiatique (en particulier pour des entités de plus en plus soumises à classement). En marquant les produits que sont la formation et la recherche de la marque chapeau (nom de l'université), le repérage de l'université est facilité. L'architecture de la marque se

conçoit dans ce cas de manière verticale et cherche à donner une cohérence à l'ensemble.

- La seconde consiste en des situations où les marques mises en avant sont des marques entités qui bénéficient d'une notoriété forte (une unité de formation, un laboratoire). Généralement, celle-ci repose sur une expertise, un facteur de différenciation fort, où le fait que l'entité à laquelle elle est rattachée dispose de soutiens économiques (partenariats, budgets exclusivement dédiés à la valorisation de la marque). Dans ce cas l'université s'efface devant l'entité et la dimension économique et stratégique semble primer.

Il ressort qu'à la différence de ce que l'on rencontre dans l'univers des marques commerciales, l'utilisation de la marque chapeau (ombrelle) n'est pas systématisée.

#### 1.4.2. *La marque région (le cas d'une marque région)*

Le programme de recherche que je développe autour des marques territoire depuis 2009 apporte aussi des éléments de réponse sur la manière dont les marques portées par les territoires s'articulent. Les résultats des recherches soulignent en particulier la difficulté à faire coexister des marques, qui bien que se rapportant à un même territoire géographique, impliquent diverses entités qui peinent à s'accorder.

- *Les grandes approches de la notion de territoire*

Lorsqu'on cherche à définir le territoire on est confronté au flou définitoire qui entoure cette notion. Il existe une multitude de définitions qui s'opposent et/ou se complètent (Levy, 2003) mais qui peuvent être synthétisées au sein de deux approches : le territoire spatial *versus* le territoire symbolique et le territoire prescrit *versus* le territoire construit (Raulet-Croset, 2008).

- Un certain nombre d'approches s'éloigne de la conception spatiale du territoire et associe le territoire à la production de sens. Des recherches ont montré que dans certains cas l'unité du territoire n'est pas donnée par l'unité géographique mais par le sentiment d'appartenance des individus. J'ai pu constater à travers le discours des acteurs auvergnats rencontrés au cours de mes recherches cette dualité entre la spatialité et la perception. Bien que faisant partie d'un même territoire administratif, l'Auvergne, des acteurs se sentent plus velaves ou bourbonnais, qu'Auvergnats. Ceci confirme les résultats de recherches qui mettent en évidence la non-concordance des territoires administratifs avec ceux géographiques et symboliques. Le territoire est alors, comme l'exprime Di Méo (1996), un espace symbolique qui dans sa vision extrême peut ne plus avoir de lien avec l'espace géographique et physique. Cette idée s'exprime d'ailleurs de manière forte en marketing dans les travaux sur l'extension de la marque<sup>50</sup> qui montrent que le lien à la spatialité peut ne plus (voire ne pas) exister.

---

<sup>50</sup> Un grand nombre de travaux traitant des marques de produits, de services et d'entreprises ne font pas référence à l'espace physique mais à l'espace perceptuel. Ce dernier constitue le territoire de la marque c'est-à-dire la « zone » symbolique dans laquelle s'inscrit la marque en termes de sens, de valeurs, d'identité (Kapferer, 1991). Il constitue un champ de référence pour penser les stratégies d'extension de marque en termes de produits et de cohérence (Changeur et Chandon, 1995).

En revanche, dans le cadre du marketing territorial et des marques territoriales, la matérialité constitue assez naturellement un élément important<sup>51</sup> lié à la spatialité.

- D'autres approches abordent le territoire sous l'angle des acteurs concernés par les situations de gestion liées au territoire. Elles distinguent le « territoire prescrit » du « territoire construit ». Le premier s'inscrit dans la démarche descendante qu'empruntent en France les politiques publiques et elle renvoie à la notion de « territoire d'intervention ». Elle consiste à délimiter l'action publique en désignant les acteurs qui ont une responsabilité. Une marque conçue par une autorité administrative et qui s'imposerait aux acteurs entrerait dans cette approche de territoire prescrit. La deuxième approche, celle de territoire construit, donne la possibilité à des acteurs non officiellement en charge de l'action publique territoriale, mais qui ont des liens d'appartenance et d'usage avec un espace, de contribuer à le façonner. Le marketing territorial tel qu'il est envisagé à travers la marque région s'inscrit plus dans une approche construite que prescrite (A2, A3, A7, C2, C5, C6, C8, E2)

Si le territoire peut être défini comme une étendue de terre administrée par une autorité administrative (le Conseil Régional), dans le cadre de mes recherches il est avant tout envisagé dans son appropriation économique, idéologique et politique par les groupes humains qui le constituent et qui cherchent à le valoriser en le rendant plus attractif (Di Méo, 1996). Cette dernière finalité constitue l'objet même du marketing territorial qui vise à différencier le territoire de ceux concurrents, à positionner et valoriser « l'offre territoire ». Pour ce faire les autorités en charge de l'administration du territoire peuvent soit se doter d'une marque qu'elles déploient de manière autoritaire (territoire prescrit), soit insuffler le projet de marque que l'ensemble des parties prenantes va façonner pour co-construire une marque partagée. Les démarches de marquage, très diverses dans leur approche, concernent des échelons territoriaux variés : des villes, des départements, des régions, des pays de tradition et posent donc la question de leur articulation au sein d'un même territoire, une question qui a été délaissée dans la littérature académique. Les recherches sur la *place branding* se concentrent sur les diagnostics d'image et identitaire, le positionnement de la marque et les stratégies de communication envers les cibles identifiées mais ne traitent pas de la manière dont peuvent cohabiter ces marques.

- *Distinguer le nom de la marque*

Dans le cas des marques universitaires, la marque reprend l'appellation de l'entité, mais tel n'est pas toujours le cas pour les marques territoire. La distinction entre le nom et la marque est à considérer avec attention pour mieux appréhender le marketing territorial, son contexte et les dynamiques en jeu. Si le nom renvoie à l'appellation d'une structure administrative (Conseil Régional) territorialisé (Auvergne), la marque relève de la façon dont on entend être perçu par les cibles (citoyens, touristes, étudiants, entreprises, *etc.*) et se positionner face aux territoires concurrents (Anholt, 2006a, 2006b). Elle est l'expression d'un projet et d'une ambition. Une des solutions retenue pour distinguer nettement la marque territoire de la marque institutionnelle (région administrative) est de retenir des valeurs (socle de la marque) qui ne souffrent d'aucune confusion avec la signature institutionnelle de l'entité administrative. Ainsi dans le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde « *l'idéalisme, la naturalité, le partage, l'exigence et la créativité* » constituent les valeurs de la marque

---

<sup>51</sup> Le diagnostic identitaire de l'Auvergne met en évidence l'importance des éléments physiques (Volcans, grands espaces, lacs, sources, *etc.*).

Auvergne Nouveau Monde<sup>52</sup>, alors qu' « *une région juste et grande* » était la signature adoptée par le Conseil Régional d'Auvergne d'avant la fusion des régions Auvergne et Rhône-Alpes.

Une revue des stratégies de marques déployées par les régions me permet de mettre en évidence quatre situations (tableau 6) selon que le nom de la marque se distingue de celui de l'entité administrative et selon le champ d'utilisation (marque globale, ou marque ciblée).

**Tableau 6 : Stratégies de marquage, champs d'action et dénominations retenus**

	<b>Champ d'action global</b>	<b>Champ d'action plus ciblé</b>
Choix d'une même appellation territoire administratif et marque	« Limousin »	« Bretagne » (économie) « Alsace » (économie)
Choix d'une appellation différente territoire administratif et marque	« Auvergne Nouveau Monde »	« Sud-Ouest France » (agriculture et filières agroalimentaires pour les régions Aquitaine et Midi-Pyrénées) « Sud-de-France » (filieres agroalimentaires, viticoles et tourisme pour la région Languedoc Roussillon)

Source : A5

On peut tout d'abord repérer deux grandes orientations quant à la dénomination retenue. La première consiste à utiliser le même terme pour désigner le territoire et la marque (l'Alsace, la Bretagne, le Limousin), la seconde consiste à développer une marque portant une appellation différente de celle désignant le territoire administratif, c'est le cas de la marque « sud de France », où de « Auvergne Nouveau Monde ». Dans le premier cas, la dimension politique apparait de manière nette, la marque est fortement associée à l'entité en charge de l'administration du territoire.

- *Des enjeux politiques*

En ce qui concerne le champ d'action, deux situations sont identifiables. Certaines marques adoptent une approche globale. Elles se présentent comme une marque chapeau. Elles concernent tous les domaines (touristique, économique, culturel, de formation) tel est le cas pour l'Auvergne et le Limousin, d'autres se recentrent sur un univers d'action plus restreint (le tourisme, l'économie, l'agriculture et l'agroalimentaire). Dans le premier cas, malgré la volonté de l'entité créatrice de la marque de développer une marque globale garante de cohérence, j'ai pu identifier la difficulté à faire entrer sous le registre de la marque régionale l'ensemble des marques (ainsi que les labels) porteuses d'une offre de produits et/ou services (appellations d'origine protégées, festivals, ...), mais aussi des marques développées à d'autres échelons administratifs territoriaux (commune, pays de tradition, département). Cette difficulté peut résulter d'un choix de l'entité porteuse de la marque qui pour des raisons de stratégie d'image exclut certains éléments de marquage (tels que les Appellations d'Origine

<sup>52</sup> La marque «Auvergne Nouveau Monde» a été créée en septembre 2011 à l'initiative du Conseil Régional d'Auvergne et de ses quatre agences de développement territoriales rejoints par de grandes entreprises régionales, des PME, des festivals, des lieux culturels, des associations, des universités, etc., pour atteindre en 2014, environ 700 adhérents à l'association chargée de développer la marque. Une démarche similaire existe dans d'autres régions (Bretagne, Alsace, ...) s'étant engagées dans des stratégies de marquage.

Protégées Auvergnates -AOP- lors de la création de la marque Auvergne Nouveau Monde). Elle provient aussi de la résistance de marques existantes qui entendent garder leur autonomie en matière de communication et d'image, cela essentiellement pour des raisons politiques. Tel est le cas des départements ou de certaines villes qui ne souhaitent pas passer sous la bannière régionale. La mise en place d'une marque région donne lieu à un certain nombre de jeux d'acteurs, que nous développerons dans la suite de ce document, mais qui ne sont pas neutres sur la constitution du portefeuille de marques que gère et coordonne l'entité en charge de la valorisation et de l'attractivité du territoire. Si pour une entreprise, le portefeuille de marques et son architecture sont définis par une entité unique qui fait autorité (généralement le service marketing) tel n'est pas le cas pour la marque région. La différence est donc nette avec les entreprises qui, elles, disposent d'une marque *corporate* et de marques produits et services savamment articulées. Sur un territoire donné la coexistence de marques se situant à divers échelons territoriaux est délicate, leur mise en cohérence autour d'un projet de territoire inclusif se traduit par une mise en tension des différents niveaux de marquage et l'affirmation de la dimension politique (A2, A3 ; Houllier-Guibert, 2012) : les villes (Pecot et De Barnier, 2015), départements voire les pays de tradition tentant eux aussi d'exister. La constitution du portefeuille de marques (et de leur articulation) est finalement le résultat d'un arbitrage politique. Cette dimension ressort de manière particulièrement forte autour des enjeux de marquage soulevés par la fusion des régions françaises de janvier 2016.

Mon travail met en évidence le caractère composite de la marque publique. Cette approche structurelle fournit une clé de lecture de l'agencement du portefeuille de marques mais elle permet aussi de dégager les logiques qui sous-tendent les stratégies de marquage des organisations publiques (marque ombrelle ou pas) et la mise en tension qui les accompagne. Une première logique consiste en l'adoption d'une marque générale derrière laquelle se rangent des marques plus circonscrites. Une seconde repose sur la mise en avant de marques porte-drapeau qui confisquent l'espace de communication d'autres entités. Dans les deux cas, ces logiques se traduisent par des tensions identitaires, une partie des organisations revendiquant leur singularité et défendant leur identité menacée. Les marques, leur agencement et la stratégie qu'elle incarne sont des objets autour desquels s'expriment les relations de pouvoir. Ces dernières se révèlent particulièrement marquées pour les marques territoire qui mobilisent un nombre important d'acteurs aux ambitions et aux intentions diverses. Une approche processuelle de la marque peut être particulièrement utile pour identifier les acteurs impliqués dans sa construction (selon les stades du projet) et le rôle tenu par chacun.

## 2. La marque région : une marque publique à part

Une des dimensions sur laquelle mes recherches se sont le plus attardées est celle de la fabrique de la marque région. Le deuxième volet de mon programme est destiné à combler une lacune : les recherches conduites sur le processus de création d'une marque territoire sont rares et parcellaires. Les travaux disponibles concernent surtout certaines étapes telles que le diagnostic, la création des éléments d'identification (slogan, logo) ou encore le plan de communication. Il manque en revanche une modélisation du processus de constitution d'une marque région dans sa globalité (déclencheurs, identification des objectifs, des parties prenantes, de leur rôle, des étapes du processus, de leur durée, de leur contenu, *etc.*). Par ailleurs les analyses traditionnelles font peu de cas des nombreux acteurs (pouvoirs publics, associations, entreprises, citoyens, *etc.*) qui concourent à la fabrication de la marque. Ils sont le plus souvent occultés au profit d'une vision procédurale et plutôt mécaniste généralement

articulée en quatre étapes : le diagnostic (ressources-compétences-identité-image), le ciblage, le positionnement, la diffusion/promotion. Les approches retenues ont tendance à considérer les pratiques des administrations comme une simple transposition de celles des entreprises (Meyronin, 2009 ; Proulx et Tremblay, 2006), à assimiler le territoire à un produit et finalement, à ignorer ostensiblement la singularité des institutions publiques. Mon ambition est donc dans cette recherche de traiter les aspects processuels et novateurs du marketing territorial et public à travers la marque territoriale et de replacer les acteurs au cœur du phénomène afin d'appréhender la manière dont ils s'approprient et pratiquent le marketing public. Nous verrons ici que le territoire constitue une ressource particulière. Il donne lieu au développement d'une activité stratégique régionale appréhendée à partir de la fabrique de la marque (2.1.). La marque région issue d'un processus de création collectif constitue un objet à la fois fragile et évolutif, qui bien que co-créé questionne sur la nature de la coopération entre les acteurs engagés (2.2.).

## **2.1. La marque région comme activité stratégique**

La crise et ses effets remettent le territoire au centre de nouveaux courants de recherche où il est de plus en plus analysé sous l'angle des ressources et des compétences qui lui sont associées. Dans la perspective ouverte par Proulx (1998) ou Kherdjemil (1998) ces travaux montrent qu'une communauté, à travers son territoire, mobilise un ensemble d'actifs visant à gérer le plus harmonieusement possible les contraintes que l'économie mondialisée fait peser sur elle. Le développement du territoire est de plus en plus abordé dans une perspective stratégique et marketing. Le courant de l'économie de la proximité, né dans les années 1990, souligne la fonction mobilisatrice des parties prenantes de la proximité organisée (Rallet et Torre, 2004). Comme les firmes, les territoires peuvent participer à la construction de ressources spécifiques (Colletis et Pecqueur, 1995, 2004 ; Pecqueur 2005) qui sont le véritable et pérenne fondement de la compétitivité territoriale dans une économie mondialisée (Rallet, 2002). Les auteurs du courant de l'économie de la proximité vont même plus loin en considérant le territoire comme un mode de réaction, voire d'invention, permettant l'émergence de formes de développement patrimonial (Colletis et Pecqueur, 2004). Ce qui rapproche ces analyses c'est que le territoire est pensé comme une ressource pour l'action. C'est dans ce contexte que se comprennent les initiatives prises par des institutions publiques pour se doter d'une politique de marque. Le phénomène de marquage des régions est emblématique des récents développements du marketing territorial. Il confirme l'aspiration ancienne des organisations publiques à davantage de légitimité et il illustre la volonté de donner de la lisibilité au territoire, et au-delà, comme l'affirment les décideurs et les élus dans leurs discours, de renforcer l'avantage compétitif de la région. La marque territoire est envisagée dans mes travaux comme une ressource permettant la mobilisation des acteurs (A2) et sa fabrication à la fois comme une activité stratégique et un processus social (A3).

### **2.1.1. La marque région : une ressource particulière**

Si au départ pour certains (Bouinot et Bermils 1993 ; Guets et Pierre 1993) le marketing territorial est similaire au marketing de grande consommation dont il n'est qu'une déclinaison particulière, les débats et travaux auxquels il donne lieu montrent qu'il ne peut visiblement pas être réduit à la simple réplique des outils et démarches du marketing de grande consommation à cet objet particulier qu'est le territoire, en raison d'une part de l'importance du facteur politique (Sperling 1991) et d'autre part parce qu'un territoire n'est pas un produit

comme un autre puisqu'il est d'abord un ensemble de caractéristiques données (géographie, histoire, architecture, culture, *etc.*) et le réceptacle d'offres multiples et très hétérogènes (gastronomiques, touristiques, culturelles, éducatives, économiques, *etc.*). Cette évolution de la conception du marketing territorial s'explique probablement par un élargissement du champ de l'offre couverte par le marketing territorial. En effet, dans les années 1960, les actions marketing développées par les collectivités concernent le secteur du tourisme, la politique d'image est alors découplée de l'offre. L'image est prise en charge par les collectivités (territoires) alors que la politique de produits et donc de marque est prise en charge par les opérateurs du marché (du tourisme pour l'essentiel), qui développent des produits touristiques (séjours). Aujourd'hui, les cibles se sont élargies, les territoires ne s'intéressent plus uniquement aux touristes. Pour toucher et attirer leurs nouvelles cibles (entreprises, actifs, étudiants, *etc.*), ils mettent en avant une offre bien plus large dont les composantes sont liées à l'action publique. L'évolution et l'adaptation de l'offre aux attentes des cibles (transport public, accès à la santé et qualité de soins, animation de la vie culturelle...) exigent des investissements lourds et du temps. En cela le territoire présente une réactivité bien différente de celle de l'entreprise à l'adaptation du produit à la demande (Margot-Duclot 2011).

Si la marque région Auvergne Nouveau Monde présente les caractéristiques généralement admises pour désigner une marque c'est-à-dire un nom, terme, symbole, design ou tout autre caractéristique qui permet d'identifier les produits et services d'un vendeur comme distincts de ceux des autres, il est difficile d'identifier les produits qui la constituent. Deux facteurs expliquent cette difficulté.

- La première est liée au caractère évolutif des produits et des services rattachés à la marque chapeau (marque mère) Auvergne Nouveau Monde, en effet au gré des négociations certains l'intègrent, d'autres en sortent.
- La seconde concerne le positionnement choisi (nouveau monde). Celui-ci est en décalage avec l'image traditionnellement associée à l'Auvergne (grands espaces, tradition, nature, authenticité). La marque n'est pas au départ envisagée comme le repère apposé sur une offre prédéfinie, mais elle est conçue comme un réceptacle à remplir. La fonction de la marque se trouve inversée, elle précède l'offre.

La marque région présente des spécificités par rapport aux marques commerciales dont les principaux éléments sont repris dans le tableau 7 ci-après.

**Tableau 7 : Les principales spécificités de la marque « région » par rapport à la marque « produit ».**

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

Source : A2

La marque territoire est vue par ceux qui y ont recours (région Bretagne, région Alsace, région Ile de France, ...) plus comme une marque produit malgré sa très forte singularité (le territoire constituant le produit à « vendre ») qu'une marque institutionnelle ancrée dans l'action publique (en référence à la région administrative). Comme le montre ce tableau elle se distingue cependant en partie de la marque produit. Elle ne peut, par ailleurs, pas totalement être assimilée à une marque institutionnelle dans la mesure où son existence n'est pas corrélée à celle d'une seule entité mais à celle d'un ensemble d'entités indépendantes (porteuses de message divers), même si certaines ont une action plus déterminante que d'autres (le Conseil Régional en tant que principal financeur). Elle constitue une catégorie de marques à part, ni tout à fait marque produit, ni tout à fait marque institutionnelle.

La marque Auvergne Nouveau Monde n'a finalement pas été pensée, au départ, dans sa dimension commerciale. Elle est plus envisagée comme un outil de mobilisation. Elle peut être considérée comme une ressource pour l'action (A2, A3, A7, C2, C3, C6, C8). Elle constitue un outil de dialogue entre les acteurs d'un même territoire (A3, C2, C3) et d'orientation de l'action collective (A2), elle apparaît comme un instrument (de stratégie) politique (A3, A7, C5, C6, C8). C'est d'ailleurs les habitants eux-mêmes qui sont sollicités et amenés à définir le contenu de la marque. Ils apportent la matière, en définissant ce que recouvre, pour eux, le Nouveau Monde.

### **2.1.2. Le cadre théorique *strategy as practice* : processus de construction des marques**

Depuis quelques années, un nombre croissant de spécialistes en stratégie revendique une réflexion sur « la stratégie comme pratique » (*strategy as practice*) et s'inscrit dans l'approche processuelle de la stratégie défendue par Pettigrew (1992). Si l'approche par les pratiques et celle par les processus présentent des différences<sup>53</sup>, elles ont en commun de considérer que la stratégie n'est pas quelque chose qu'une organisation possède, mais plutôt quelque chose que

<sup>53</sup> Selon Whittington (2002), les processus sont caractérisés par le temps avec un début et une fin et sont généralement liés aux organisations alors que les pratiques sont liées à une continuité des routines et aux individus.

ses membres font. Cette approche consiste à étudier la manière dont les managers « font » la stratégie, agissent et interagissent dans l'ensemble du processus de création de la stratégie (Whittington, 1996 ; Mounoud, 2001 ; Johnson et *al.*, 2003 ; Golsorkhi, 2006 ; Jarzabkowski et *al.*, 2007). Ces recherches se concentrent sur la compréhension pratique de la stratégie en cherchant à comprendre ce qui est fait par ceux qui font la stratégie au quotidien. La stratégie est considérée comme étant une activité sociale située.

Le territoire régional est envisagé dans les discours des élus comme espace stratégique, justifiant une approche focalisée sur la stratégie en train de se faire (*strategizing*) (Whittington, 2002). Il est patent que la marque est présentée comme une réponse à un problème stratégique majeur pour le cas que j'étudie depuis plus de cinq ans (la région Auvergne) : un déficit d'attractivité. Nous appréhendons la marque comme une activité stratégique (A2, A3, C2, C3). Pour ce faire, nous développons une grille en nous inspirant de Whittington (2006), en distinguant la pratique, les pratiques et les praticiens.

- La **pratique (ou *praxis*)** concerne les relations entre les actions de différents acteurs. Dans sa singularité, elle renvoie à l'activité, à l'action accomplie à travers un flux continu d'expériences et d'événements vécus par les acteurs. Elle se déploie à différents niveaux (individuels, institutionnels) et ce sont précisément ces connexions entre ce qui se passe dans la société (niveau institutionnel) et ce que font les personnes (niveau individuel) qui méritent l'attention (Sztompka, 1991). Concrètement, il s'agit donc de comprendre comment ce concept de marque régionale peut être opérationnalisé à ces différents niveaux.
- **Les pratiques**, dans leur pluralité, recouvrent l'ensemble des outils, savoir-faire et ressources (cognitives, procédurales, discursives ou comportementales) qui concourent à l'activité stratégique. Elles renvoient aux comportements, normés et institutionnalisés, liés à des aspects structurels, aux procédures, manières de faire, langage utilisé et choisi qui alimentent en règles et en ressources la pratique locale (Giddens, 1984).
- **Les praticiens** permettent d'incarner le « faire stratégique ». Ils font le lien entre la pratique et les pratiques. Il ne s'agit pas forcément des dirigeants des organisations, mais des « micro-pratiques » (Rouleau, 2005) des gestionnaires, des managers, des acteurs qui construisent la stratégie à travers leurs pratiques quotidiennes. Dans le cas considéré, ils sont assez nombreux à contribuer à la fabrique de la marque Auvergne. Même si l'annonce de septembre 2010 revient au président du Conseil Régional, il s'agit d'une entreprise collective qui associe des acteurs publics et privés. Cette singularité nécessite donc d'étudier la fabrique de la stratégie en ouvrant le spectre d'analyse, en s'intéressant aux acteurs externes (orientation parties prenantes) qui participent aussi à l'élaboration de la stratégie.

Cette trame nous permet d'observer la stratégie de la marque en train de se faire et de comprendre le phénomène de marque région qui se diffuse.

### **2.1.3. La fabrique de la marque région : un processus discontinu et non stabilisé**

Dans cette recherche nous parvenons à mettre en évidence le mouvement discontinu dans lequel s'opère la constitution de la marque Auvergne Nouveau Monde (ANM). La marque régionale ne respecte pas les séquences traditionnellement relevées lors de la création d'une marque commerciale. Les discours des acteurs n'ont pas permis d'identifier de période

clairement dédiée à la définition du contenu de la marque, à la recherche du positionnement. De façon assez surprenante, aucun test de marque n'a été réalisé, de même qu'aucune analyse des marques sectorielles existantes n'a vraiment été conduite préalablement. De plus, la communication sur la marque n'est dans un premier temps assurée que sur les cibles internes, celle sur les cibles externes n'intervenant que dans un second temps. La stratégie émerge chemin-faisant pour reprendre l'expression d'Avenier (1997).

- *Diverses temporalités*

Notre travail met en évidence l'articulation de différentes temporalités.

- La **temporalité politique** jalonnée par les échéances électorales. On constate une période de mise en sommeil du projet quelques mois avant l'échéance électorale régionale puis une réactivation de la marque une fois celle-ci passée. L'objet politique bien que non directement affiché par les élus n'en demeure pas moins bien présent aux dires de ceux qui travaillent à la création de la marque. Comme la plupart des marques région (Bretagne, Alsace, ...), elle est portée par une volonté et des ambitions politiques dont la mise en avant de l'action publique régionale.
- Le **temps de l'expertise** est celui de la professionnalisation et de l'acquisition de repères et de la diffusion des pratiques utiles aux praticiens. Les porteurs du projet ne disposaient que de peu de connaissances sur la façon de conduire un projet de marque de territoire. Aussi se sont-ils appuyés sur le partage d'expérience d'autres marques mais aussi sur des agences spécialisées. Ils jugent les approches de ces dernières trop standardisées et décident de reprendre le processus en main. En effet, une même agence accompagne la totalité des régions dans leurs démarches de marquage et la plupart des autres collectivités (villes, départements), ce qui se traduit par une duplication et un formatage de l'approche et une difficulté à penser véritablement la différenciation.

La difficulté, autant que la nécessité, d'articuler ces temporalités peuvent expliquer le caractère discontinu de la démarche. En définitive, la constitution de la marque région résulte d'une double intention : une intention politique qui soutient l'intention stratégique, mais ne la recouvre pas entièrement et dont elle est en partie disjointe.

- *Exclure puis rallier*

Les démarches de marquage régional associent divers protagonistes en particulier les acteurs socio-économiques de la région qui de cette manière vont faire irruption sur la scène politique. La marque région peut alors être considérée comme une forme de « bien commun territorialisé » (Lascoumes et Le Bourhis, 1998). Cette convergence résulte à la fois d'une certaine complémentarité entre les acteurs et d'une coopération active. À l'image de ce que décrit Becker (1988) pour « les mondes de l'art », des chaînes de coopération se créent entre ces acteurs qui interviennent pourtant avec des logiques et des visées différentes. Les activités coopératives s'organisent, depuis les plus routinières, formalisées et récursives (conformité au code marque, groupes de travail), jusqu'aux plus instables et rapidement changeantes (dans les innovations mises au point pour rallier de nouvelles recrues au projet). En même temps, il existe un processus de sélection des « participants » à la démarche. Ainsi les réseaux de coopération qui se sont noués et le consensus qui s'est opéré ne doivent rien à une quelconque spontanéité, ils résultent d'une démarche savamment contrôlée. Au gré de l'évolution de la marque et des difficultés et contraintes auxquelles celle-ci est confrontée, des acteurs qui

avaient au départ été exclus sont sollicités (les labels, marque collective agroalimentaire [tel que Bravo l'Auvergne], les départements), des accords sont trouvés.

- *Redéfinir l'objet même de la marque*

La question de la pérennité de la marque est abordée dans mes travaux. Mes plus récents constats montrent le caractère éminemment évolutif de la marque (A5, C9, E4). La fusion des régions Auvergne et Rhône-Alpes en janvier 2016 remet en question l'avenir et l'existence de la marque Auvergne Nouveau Monde. Elle conduit à redéfinir l'objet même de la marque (territoire, périmètre, fonction). Dans ce nouvel ensemble, seule la région Auvergne dispose d'une marque territoire région (Auvergne Nouveau Monde), le territoire Rhône-Alpin n'avait pas fait le choix de développer une marque région, mais il dispose d'une très puissante marque métropole avec OnlyLyon créée en 2007.

En nous fondant sur les travaux portant sur les fusions d'entreprises et de marques commerciales (Cegarra, 1994 ; Cegarra et Michel 2001 ; Michel, 2004 ; Rigaud, 2009), nous avons dégagé plusieurs *scenarii* (A5) que nous avons testés en décembre 2015 auprès de 227 acteurs auvergnats représentant les grandes catégories d'acteurs) impliqués dans les démarches de marquage (entreprises, collectivités, associations, institutions). Cette étude a été réalisée quelques semaines avant la fusion effective des deux régions.

- **Un premier scénario consiste en changeant de nom à créer une nouvelle marque (modification nominale) par substitution** (Cegarra, 1994) aux actuelles marques régions existantes. Ce scénario offre l'avantage de limiter les tensions entre les entités regroupées en adoptant une appellation ménageant les susceptibilités et en reconstruisant une nouvelle identité globale tout en dégageant un message fort. Elle doit être le marqueur d'un projet de territoire rassembleur. Une déclinaison de ce scénario peut être de réutiliser dans la nouvelle identité nominale des repères nominaux d'une ou de plusieurs des marques actuelles<sup>54</sup> soit parce que les termes utilisés sont porteurs et s'appliquent bien aux projets du nouvel ensemble (exemple « Nouveau Monde »).
- **Un deuxième scénario repose sur la restructuration de l'identité nominale en adjoignant aux actuelles marques une nouvelle marque.** L'objectif est de donner une existence au nouvel ensemble tout en conservant les marques actuelles. Elle constitue une stratégie de co-marquage (Cegarra et Michel, 2001 ; Michel, 2004). Cette option se traduit d'une part par des surcoûts liés à l'entretien de plusieurs marques de portée équivalente et aux cibles similaires, ce qui va à l'encontre de la volonté de rationalisation et de mutualisation des moyens, et d'autre part peut conduire à un brouillage du message (cf. Rigaud, 2009 sur le cas de Peugeot et Renault). Ce scénario paraît difficilement envisageable pour des marques dont l'identité nominale est très institutionnelle (uniquement le nom de la région) et le champ couvert global, comme c'est le cas pour la marque « Limousin », cependant il ne peut être écarté en particulier pour des territoires où les résistances au regroupement sont fortes.
- **Un troisième scénario se trouve dans la possibilité de conserver les marques existantes dont le champ d'action est ciblé et de redéfinir le périmètre d'action sectorielle de celles actuelles plus globales** (comme « Auvergne Nouveau Monde ») afin de dégager des objectifs et des cibles plus ajustés. Il s'agit de restreindre leur

---

<sup>54</sup> Précisons qu'il n'y a pas de cas pour lequel les régions issues de la réforme territoriale concernent deux ou plusieurs régions ayant développées des marques territoires globales.

périmètre actuel pour plus d'efficacité et une concentration des moyens sur des objectifs précis, de permettre la coexistence avec la signature institutionnelle, voire avec une marque plus administrative, de la nouvelle région.

Les résultats de cette recherche soulignent la fragilité de la marque du fait de sa jeunesse, sa notoriété insuffisante, son positionnement flou et son absence de véritable adossement à une offre (produits et services). Elle peine à exprimer un positionnement partagé, un positionnement qui, par ailleurs, est particulièrement questionné au lendemain de la fusion. Du point de vue des acteurs, l'évolution de l'ancienne marque Auvergne Nouveau Monde s'inscrirait plus naturellement dans le champ de la promotion sectorielle (touristique, économique) et donc le troisième scénario, elle nécessite d'être pensée en lien avec les autres marques territoire et institutionnelle de la nouvelle région et pour une approche cohérente en matière d'architecture. Cependant, on ne peut pas éliminer la possibilité de sa disparition. Au moment où j'écris ces lignes, plusieurs pistes sont envisagées par l'association en charge de la marque. Le devenir de la marque n'est pas tranché, il est largement suspendu à des choix politiques et à la question de son financement. Finalement le politique semble prendre le pas sur la stratégie et confirme le caractère politique de la marque.

## **2.2. La marque région : expression de l'action collective et des jeux de pouvoir**

La marque région est un espace d'action collective peu figé. Son mode de fonctionnement est peu codifié, ses règles et ses principes de fonctionnement sont souples même si elle dispose d'un code de marque (indice d'une démarche de codification). Elle constitue un construit social impliquant de nombreux acteurs issus de mondes différents. Elle se caractérise par sa nature construite et artificielle, temporaire et fragile, aussi les acteurs impliqués dans le processus ont une certaine latitude pour l'influencer. En tant que manifestation de l'action collective, elle requiert une coopération, des compromis. Aussi, nous nous sommes attachés à réaliser une lecture plus détaillée du phénomène de co-création d'une marque région, à combler le déficit de connaissance sur les acteurs impliqués dans le processus et à identifier leurs motivations.

Le rôle et le comportement des acteurs (Freeman, 1984 ; Crozier et Friedberg, 1977) n'ont pas été utilisés pour approcher ce phénomène des marques région alors qu'il constitue un cadre d'analyse utile pour appréhender les relations de pouvoir et la manière dont les compromis et les accords autour de la marque collective se construisent. Les acteurs embarqués dans le projet de marque territoire sont multiples, leurs objectifs et leurs projets probablement variés, ambigus voire contradictoires avec ceux de l'organisation en charge de la marque, ce qui rend l'agencement organisationnel complexe. Si comme nous l'avons vu précédemment des compromis entre les acteurs désireux de participer à la marque collective sont trouvés (A3, C2), les relations entre les acteurs se caractérisent par des rapports de pouvoir (A7, C3, C5, C6, C8, E4) qui orientent le contenu et l'usage fait de la marque.

Cette partie de mon deuxième volet de recherche est centrée sur les parties prenantes engagées dans le processus de construction de la marque. Il a pour objectif la réalisation d'une cartographie des acteurs et l'identification de leurs sources de pouvoir (A7, E4). Il apporte une lecture organisationnelle et managériale de la marque territoire. Ce travail s'est déroulé en deux étapes : la première était destinée à identifier l'ensemble des parties prenantes (Freeman, 1984) engagées dans le processus de construction de la marque Auvergne Nouveau Monde, la seconde consistait en une lecture stratégique du phénomène à travers les jeux d'acteurs (Crozier et Friedberg, 1977).

### 2.2.1. Marque région et co-crédation

La création d'une marque territoire constitue une manifestation de l'action collective. Elle constitue une co-crédation de valeur par et pour un ensemble de parties prenantes (réseau) (Lusch et Webster, 2011).

Les recherches sur la co-crédation de produits et services se sont principalement intéressées à la contribution du consommateur et client, et des salariés à la création de nouveaux produits ou services. (A8) Ce n'est que récemment qu'un mouvement de recherches autour de la co-crédation de marque a émergé (Gregory, 2007 ; Payne et *al.*, 2009 ; Hatch et Schultz, 2010 ; Juntunen, 2012 ; Vallaster et Wallpach, 2013). La co-crédation dans le cadre du *branding* renvoie à une approche plus large en s'intéressant aux autres parties prenantes que le consommateur (Gregory, 2007 ; Christodoulides, 2008 ; Merz et *al.*, 2009). Pour certains (Merz et *al.*, 2009), cette approche constitue même une nouvelle logique de marque dans la mesure où la création et le développement de la marque n'est plus le fait d'une seule entité (*firm or non profit organizations*), mais d'une pluralité d'acteurs<sup>55</sup>. Le *place branding* s'exprime largement dans la co-crédation de marques partagées par un ensemble de parties prenantes et rend compte de l'orientation parties prenantes. Il illustre l'évolution actuelle de la logique marketing (Aschworth et Kavaratzis, 2009 ; Kavaratzis 2004) vers l'engagement de multiples acteurs dans la création de valeur ou d'objets qui ne sont pas nécessairement marchands (Moulin, 2001). Le résultat de mes recherches confirme l'adoption d'une démarche de co-construction centrée sur une forte orientation parties prenantes (A3, A7, C2, C5, C6, C8, E4) mais avec quelques nuances. La collaboration autour de la marque renvoie aussi à un certain nombre de jeux d'acteurs marqués par la dimension politique.

### 2.2.2. La marque région : un objet (apparent) de coopération ?

Le postulat de départ sur lequel repose l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) pose l'organisation comme un construit humain constituant une solution créée par des acteurs relativement autonomes qui usent de leurs ressources et de leurs capacités particulières pour résoudre les problèmes posés par l'action collective. Ils définissent cette dernière comme une coalition d'hommes contre la nature en vue de résoudre des problèmes. Dans le cas étudié, le problème auquel l'action collective répond, peut être considéré comme le déficit d'attractivité de certains territoires dont les collectivités ont la charge. La recherche de solutions visant à renforcer l'attractivité passe par la mise en place de politiques publiques destinées à agir sur les facteurs d'attractivité classiques (infrastructures, cadre de vie, qualité de la main d'œuvre - formation -, pôles de compétitivité, politique culturelle...) (Hattem, 2004 ; Proulx et Tremblay, 2006 ; Thiard, 2007), mais, de façon plus originale, aussi par la construction et la communication d'une image forte, différenciante et séduisante (Houllier-Guibert, 2009, 2012) qui s'incarne depuis le début des années 2000 dans une marque. Le développement d'une marque partagée s'inscrit dans cette dimension, elle requiert une coopération qui constitue un moyen de réaliser des objectifs communs. En tant que solution construite, la marque territoire pose des difficultés dont la première est celle de la coopération. En effet, construire une

---

<sup>55</sup> Ceci fait écho au plaidoyer de certains chercheurs en faveur d'une véritable *stakeholder marketing theory* (Laczniak et Murphy, 2012) qui conduirait les organisations à dépasser l'orientation marché (essentiellement centrée sur les clients et concurrents) pour adopter une orientation parties prenantes. Cela illustre le marketing stratégique tel qu'il est présenté par Lusch et Webster (2011), comme la co-crédation de valeur par et pour un ensemble de parties prenantes (réseau).

marque partagée, c'est coopérer pour les acteurs. Cela exige un minimum d'intégration des comportements, des groupes et des individus ; or, chaque acteur tend à développer des stratégies à la fois collectives et individuelles avouées ou cachées qui ne sont pas nécessairement compatibles.

Mes travaux permettent de constater que derrière le discours convenu, la mise en place d'une marque territoire partagée se heurte à des comportements parfois paradoxaux de la part des acteurs qui peuvent freiner la mise en place de la démarche et constituent des éléments sensibles (A7, C5, C6, C8).

- *Des acteurs engagés ?*

Notre recherche permet de recenser douze types de parties prenantes engagées dans la création et le développement de la marque Auvergne Nouveau Monde. Celles-ci sont regroupées en trois catégories<sup>56</sup>. Bien que relevant de mondes différents, les parties prenantes disent s'engager pour un même projet. Les tensions sont bien présentes, en particulier politiques. Elles sont dépassées grâce à des compromis. S'il existe des différences entre les objectifs manifestes et ceux latents, ceux-ci ne s'excluent pas, ils coexistent. La marque, en ce sens, peut être envisagée comme un objet frontière<sup>57</sup> tel que présenté par Star et Griesemer (1989) qui permet la coopération.

Cependant, une analyse plus fouillée de la participation et des motivations conduisent à nuancer l'importance et la nature de l'engagement de chacune des parties prenantes. Si certaines ont une attitude très active (organisations publiques régionales), pour d'autres celle-ci se révèle peu active (essentiellement acteurs privés) ou passive (collectivités agissant sur d'autres échelons territoriaux). Pour les parties prenantes passives, la démarche est perçue comme centralisée (voire confisquée par la région) plus que partagée. Pour la plupart des parties prenantes, la participation au projet collectif n'a de ce point de vue-là que l'apparence d'un engagement sans véritable conviction. L'engagement dans la marque contribue à construire pour certaines entreprises ou organisations une image citoyenne, celle d'une entité ancrée dans son territoire. L'engagement relève plus de l'opportunisme et finalement d'une simple présence. La dimension instrumentale de la marque est dominante. Auvergne Nouveau Monde est conçue comme un outil de promotion et un instrument de mise en réseau qui peut contribuer à renforcer les coopérations de nature économique.

- *Ressources mobilisables et pouvoir*

Cette recherche a aussi pour objectif de mettre à jour les ressources mobilisables et les rapports de pouvoir. Très tôt lors de mes premiers échanges avec les initiateurs de la marque, l'existence de tensions entre les acteurs sollicités et/ou impliqués était palpable. Aussi

---

<sup>56</sup> Les **parties prenantes publiques** (Conseil Régional, Agences régionales, collectivités, universités, établissements publics) se caractérisent par une proximité en termes de culture organisationnelle et une prévalence de la mission de service public. **Les organisations privées** (grandes entreprises et PME, consultants, marques collectives portant les labels agroalimentaires de qualité comme les AOP –Appellations d'Origine Protégées), les structures consulaires et associatives sont essentiellement tournées vers la satisfaction d'objectifs économiques ou de représentation. **Les habitants** voient la marque comme un instrument de renforcement du sentiment de fierté dans une région à l'image diminuée.

<sup>57</sup> La marque comme objet frontière constitue une voie de recherche envisagée pour la suite.

l'identification de la nature et des sources de pouvoir s'avère utile pour comprendre les orientations données à la marque.

Les parties prenantes tirent leur pouvoir de **la maîtrise de l'information, une ressource particulièrement sensible**. Elles disposent d'informations et de connaissances précises de l'environnement (économique, politique, institutionnel) qui peuvent permettre d'ajuster ou d'infléchir les orientations de la marque. En partageant cette information avec Auvergne Nouveau Monde, elles lui apportent un éclairage sur les modes de fonctionnement des domaines dont elles sont expertes, les évolutions, les défis et les préoccupations, et ainsi elles permettent à la marque de développer des actions plus en phase avec les attentes des acteurs. Par exemple, l'information dont disposent les universités sur les étudiants (leurs origines géographiques, les filières plébiscitées), mais aussi sur l'attente des entreprises en matière de formation des futurs diplômés ou de leurs salariés peut permettre de mieux cibler les actions de l'association (présence sur des salons nationaux ou internationaux, concours pour des aides à l'initiative étudiante sur un secteur particulier). De même, l'information sur le soutien politique, financier émanant du Conseil Régional ou des agences régionales peut permettre aux gestionnaires de la marque d'orienter l'action. La manière dont chacune des parties prenantes partage et présente l'information n'est pas neutre : elle permet d'infléchir les décisions et d'orienter l'action dans le but parfois de servir au mieux ses propres intérêts.

Une deuxième source de pouvoir pour les parties prenantes apparaît nettement ; **l'expertise**. Sur un plan technique (marketing territorial), celle-ci a été acquise par le recours à des consultants, l'univers public disposant globalement de peu de compétences en matière de pilotage de projets marketing. C'est d'ailleurs du recours à ces experts que résulte le positionnement de la marque (nouveau monde) et l'essentiel de l'appareillage instrumental (plateforme de marque, code de marque). Ce sont aussi eux qui norment l'usage fait de la marque à travers la mise en place d'un code de marque : ils contribuent ainsi à énoncer des principes et des règles qui seront appliqués et donc à imposer un certain pouvoir à la fois utilitariste et normatif. Les compétences « marketing » des habitants (créativité, imagination) même si elles s'expriment timidement (par l'intermédiaire de comités pionniers) existent et constituent une forme d'expertise. Pour les grandes entreprises qui disposent de compétences dans ce domaine, le pouvoir ne se situe pourtant pas dans cette expertise probablement en raison des spécificités du marketing territorial, qui renvoie à des approches très aménagées du marketing classique. En effet, leurs connaissances et leurs compétences en matière de gestion de marque sont peu partagées. Il en est de même pour les collectifs d'acteurs portant des labels, des AOP et disposant d'une expertise en matière de création d'éléments de marquage.

Ces acteurs (chambres de commerce et d'industrie, Appellations d'Origine Protégée, grandes entreprises) constituent une **ressource sociale** fondamentale. En portant et en diffusant la marque, le réseau d'acteurs contribue à la déployer et donc à la renforcer. Il sert sa notoriété et la construction de son image. Leur pouvoir important (en termes de message et d'image véhiculés) permet à certains d'obtenir des aménagements dans la manière d'associer la marque *Auvergne Nouveau Monde* à leurs propres éléments de marquage.

Enfin, s'il est une ressource particulièrement déterminante c'est bien celle financière. Elle provient majoritairement des structures publiques (Conseil Régional pour 70%). Bien qu'elle ne constitue pas dans le cas présent une source de pouvoir pour le conseil régional au sens de Dahl (1957), elle conditionne largement le périmètre et le plan d'action de la marque.

**En conclusion** la marque région que j'ai étudiée apparaît véritablement comme une création collective. Elle s'inscrit nécessairement dans une approche relationnelle du marketing combinant l'« *orientation marque* » et l'« *orientation parties prenantes* » du fait de la multitude d'intervenants aux objectifs multiples et parfois contradictoires, des chaînes de coopération, de l'absence de hiérarchie décisionnaire et d'une forme de démocratie participative. **Si la marque Auvergne Nouveau Monde est collective, elle n'est pas totalement partagée.** Elle parvient à concilier les contradictions d'acteurs issus de mondes différents et finalement de faire accepter un objet qui relève tout à la fois des mondes de l'inspiration (créativité), civique (orientation de l'action collective), de l'opinion (être reconnu), du projet (faire travailler ensemble, connecter) (Rémy *et al.*, 2015).

### Synthèse de la partie 3

Cette troisième partie présente les apports théoriques et pratiques de mes recherches. Ces dernières s'attachent tout d'abord à clarifier la notion de marque publique. Son apparition est très liée à la diffusion du nouveau management public dans les organisations publiques. Le développement d'une approche plus managériale dans l'univers public va de pair avec une intrusion plus marquée du marketing et génère un certain nombre de tensions liées à l'appariement de valeurs issues d'univers très différents. L'approche marketing s'exprime, entre autres choses, dans la marque publique qui constitue un objet de recherche peu investi.

Mes recherches débouchent sur la proposition d'une définition générale de la marque publique afin de combler un vide définitoire. Elles se penchent sur l'analyse des valeurs portées par les marques publiques en mobilisant la théorie du noyau central. Les valeurs constituent dans ce travail le moyen de repérer les logiques d'action des organisations publiques, mais aussi, selon les catégories de valeur mises en avant à travers la marque publique, la manière dont elles orientent et entendent orienter l'action publique. Il ressort de cette recherche sur vingt marques publiques, une assez timide mise en avant des valeurs, ce qui questionne sur l'ancrage de la marque. En revanche, les résultats montrent le rôle clé des valeurs professionnelles qui facilitent l'articulation de mondes différents et ils mettent en avant le rôle clé des ressources humaines et l'intérêt à développer la marque employeur public ou à s'appuyer sur la « *marque corps* » peu valorisée. Les résultats mettent en lumière la fragilité du socle valoriel sur lequel reposent les marques publiques et la nécessité pour les gestionnaires publics d'identifier les valeurs que l'organisation entend communiquer et diffuser.

Mes travaux mettent aussi en évidence la pluralité des marques pouvant être réunies sous la dénomination de marque publique. Ce caractère pluriel de la marque publique pose la question de l'articulation de marques se rapportant à un même univers d'action (par exemple une université ou une région). Afin d'identifier les différentes catégories de marques en présence, je propose une typologie des marques publiques en m'appuyant sur les niveaux de gouvernance publique et le principe d'architecture de marque. Cette typologie est ensuite confrontée aux pratiques de marquage du monde universitaire et des régions afin de mettre à l'épreuve cette construction. La marque universitaire est définie comme une combinaison de marques activités, entités et actions. Elle est dans certains cas envisagée comme un élément de mise en cohérence et d'unification de l'identité, dans d'autres cas, elle est utilisée dans une perspective plus stratégique de valorisation des compétences et de l'action. Elle laisse alors s'exprimer prioritairement les entités disposant déjà d'un fort capital image. On retrouve ces deux orientations pour les marques de territoire. Certaines développent une approche globale

et ont vocation à contribuer à développer l'attractivité d'un territoire (selon le discours de leurs promoteurs) dans sa globalité, à faciliter l'unification des actions autour d'une bannière commune, d'autres adoptent une approche plus sectorielle destinée à mettre en avant une catégorie de ressources et/ou de compétences. Les stratégies de marquage sont des sources de tensions en particulier de nature identitaire. Cette typologie offre aux gestionnaires de la marque mère (pour les deux cas étudiés marque universitaire et marque région) une grille de lecture utile pour penser efficacement la cohérence et l'usage des marques portant sur un même univers.

Les marques territoire constituent une catégorie bien à part marquée par l'importance de l'action collective. Je n'ai pas identifié dans mes observations des marques publiques (en dehors de la marque région) la manifestation d'un processus de co-construction. Les marques publiques développées semblent s'inscrire dans une démarche plus prescrite que construite. L'utilisation du cadre théorique de la fabrique de la stratégie met à jour le processus de co-construction de la marque et son imprégnation politique. Il apparaît que le processus de construction de la marque région (Auvergne Nouveau Monde) offre une souplesse qui permet la négociation des modes de collaboration. Il prend appuie sur la mobilisation collective (orientation parties prenantes) autour d'une ressource symbolique, la marque. Ainsi l'orientation marque révèle sa dimension intégrative des parties prenantes permettant une collaboration entre des individus issus de mondes divers. Elle est vectrice de transformations. Si le développement d'une marque territoire est source de tensions, elle constitue un moyen de faire dialoguer les acteurs, de donner du sens à l'action collective même si comme nos résultats le montrent la coopération n'est parfois qu'apparente. La marque région constitue un objet à la fois marketing (faire exister une offre) et politique (valoriser l'action publique et l'approche participative).

## CONCLUSION

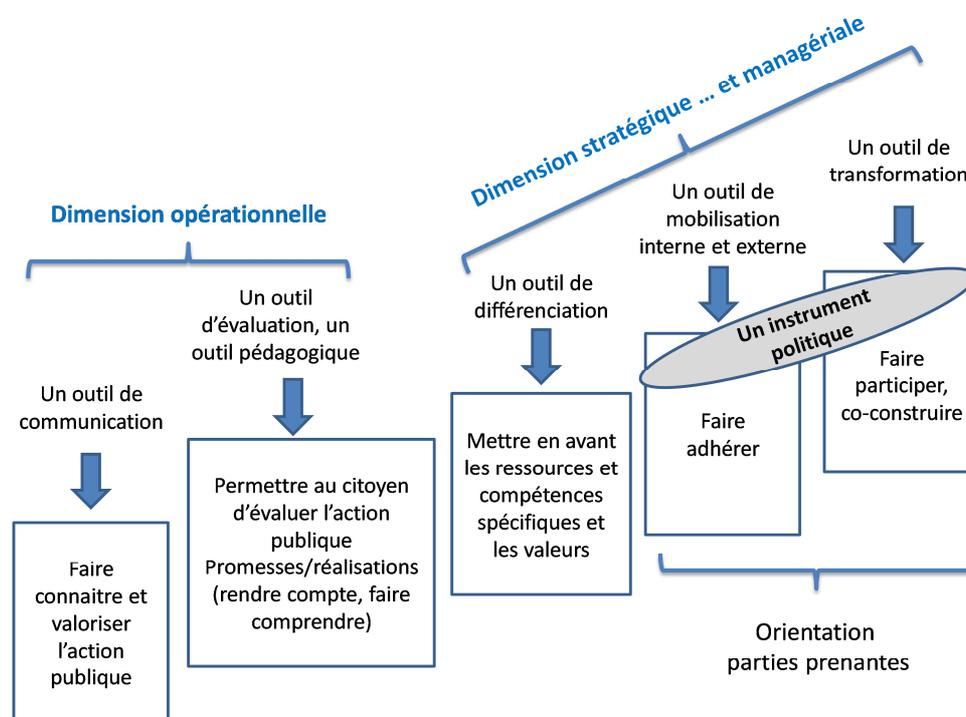
Ce mémoire de synthèse expose le résultat de mes recherches sur la marque publique autour de deux points : le premier s'attache à combler le flou définitoire qui entoure la marque publique, le second à mettre à jour le processus de création de la marque région. Mes travaux s'inscrivent dans le courant de l'orientation marque, ils visent aussi à explorer la place que lui attribuent les organisations publiques. Ils permettent d'identifier à travers l'usage qui en est fait dans différents secteurs, des invariants (recherche de légitimité, moyen de rendre compte, dimension politique) et des singularités (marque publique globale ou sectorielle, marque spontanée ou co-créée). Ils fournissent une lecture structurelle, processuelle et managériale du management de la marque publique et ils mettent en avant l'importance de la dimension humaine. Cet aspect m'a amené, plus récemment, à m'intéresser aux questions de management des ressources humaines et à leurs spécificités dans l'univers des services publics. Le marketing public ne peut être traité en ignorant la question des personnels. Même si l'usage de la marque publique reste timide, plus qu'une simple idée, elle constitue visiblement une innovation managériale importante pour les organisations qui la mobilisent comme le mettent en avant les résultats de mes recherches sur la marque région. Pour Mol et *al.*, (2008), le management de la marque constitue la cinquième des plus remarquables innovations des entreprises du 20<sup>e</sup> siècle. Il est loisible de se demander s'il en sera de même pour les organisations publiques dans les années à venir. Si mes travaux sur les collectivités m'amènent à conclure temporairement à la difficile mobilisation de ce modèle managérial dans la durée, compte tenu des incertitudes autour de sa pérennité et des questionnements que suscite son objet, d'autres résultats et observations m'encouragent à l'envisager comme une innovation significative.

Ce programme de recherche est largement basé sur une intuition de départ, celle que le marketing peut être utile aux organisations publiques. Je me suis attachée à développer une démarche rigoureuse sans que celle-ci soit enfermante. Le positionnement constructiviste permet au chercheur que je suis d'exercer une créativité dans la recherche. Il m'amène continuellement à toucher du doigt la fragilité des connaissances produites et à m'interroger sur mon interprétation du « réel ». Il me conduit régulièrement à soumettre mon travail et mes interprétations au regard critique de mes collègues. Ce choix est aussi une source de difficulté pour parvenir à publier mes travaux dans un univers où les critères d'évaluation de la recherche restent très imprégnés de l'approche positiviste. Mais ce défi à relever n'en est pas moins stimulant.

Si le positionnement constructiviste que j'ai retenu n'a pas globalement une visée prescriptive, il n'en demeure pas moins que l'apport du chercheur en gestion se situe d'abord dans sa capacité à fournir aux organisations des éléments utiles à l'amélioration de leur efficacité et de leur performance ou tout au moins à la compréhension des phénomènes auxquels elles se trouvent confrontées. Mes recherches fournissent au gestionnaire public des éléments de compréhension sur la manière de penser la marque, de donner plus de lisibilité à l'action publique. La marque publique est un moyen de rendre compte à travers l'expression d'une certaine vision et des missions de l'organisation. Ainsi, peut-elle contribuer à légitimer l'action publique. Mon travail met en lumière le rôle mobilisateur de la marque qui peut aussi être l'occasion de renouer (créer) le dialogue autour de l'évolution des missions et des valeurs des organisations publiques tant en interne qu'en externe. Elle remplit à la fois des fonctions pédagogiques (expliquer et faire comprendre), managériales (faire évoluer les façons de faire, mobiliser, (re)donner du sens à l'action) et stratégique (exprimer sa singularité, se démarquer). La figure 8 présente la schématisation des conceptions de la marque publique à laquelle mes recherches permettent d'aboutir. Utilisée dans certains cas comme un simple

outil de communication ou pédagogique, elle est, dans d'autres cas, envisagée de manière plus ambitieuse dans ses dimensions stratégiques et managériale, comme un instrument politique.

**Figure 8 : Schématisation des conceptions de la marque publique**



Source : création de l'auteur

Cette marque est un objet complexe et pluriel, aussi le gestionnaire doit-il pouvoir être en mesure de définir son périmètre mais aussi de la resituer par rapport aux différents niveaux de la gouvernance publique afin de penser son articulation avec les autres marques publiques de manière cohérente. Dans l'univers public la marque n'est pas nécessairement issue d'une démarche prescrite, dans certains cas elle est le résultat d'un processus collectif et partagé (en apparence) que le gestionnaire public peut impulser et qui débouche sur la co-création d'un objet innovant.

Mais les apports de mon expérience de chercheur se situent aussi sur un autre plan. Lors de mes échanges avec les managers et les agents publics territoriaux, j'ai pu constater combien ils étaient en attente de connaissances pour comprendre le nouvel environnement managérial qui s'impose progressivement, mais aussi combien ils pouvaient être investis dans la transformation de leurs organisations, créatifs et imaginatifs, bien loin de l'image caricaturale du fonctionnaire. C'est parce que la transmission de connaissances est au centre de notre métier d'enseignant-chercheur que j'ai répondu à cette attente en concevant en 2012 un master en management des organisations publiques. Mon ambition est alors de montrer aux étudiants que les organisations publiques constituent des structures dynamiques, innovantes dans lesquelles il est possible d'exercer des métiers passionnants, loin de l'image de modes de fonctionnement figés et bureaucratiques auxquels ils les associent largement. Le programme de formation s'articule autour d'unités d'enseignement présentant le cadre de l'action managériale (nouvelle gestion publique et cadre réglementaire), les outils managériaux et les démarches au service de la stratégie publique (gestion relationnelle, management des personnels, pilotage de la performance, gestion du changement et de projet), la gestion et la

valorisation des activités publiques (management de l'innovation publique, marketing public, management de la qualité des services publics). Après avoir accueilli trois promotions d'étudiants, j'ai orienté le contenu de ce master en 2015 pour répondre à la demande des structures hospitalières régionales de formation de leurs futurs cadres de santé disposant d'une expérience professionnelle déjà conséquente en y introduisant des modules plus spécifiques sur l'univers de la santé. Cette année, ce master accueille une deuxième promotion de vingt cadres de santé en formation continue.

Ce premier bilan de mes activités d'enseignant-chercheur m'amène à dégager des pistes de recherches pour l'avenir.

## Les perspectives de recherche et le programme à venir

La rédaction de ce document m'a permis de préciser les contours de mon programme de recherche tout en intégrant les axes de recherche développés par le CRCGM. En effet, lorsque je me suis engagée dans la rédaction de ce mémoire de synthèse, une première difficulté a été de mettre à jour la cohérence de mes travaux qui étaient parfois plus guidés par l'intuition que par une démarche construite et intégrée. Aussi, mon programme à venir qui s'intègre dans l'axe de recherche management de la chaîne de valeur et territoire du CRCGM se concentre sur deux grandes orientations. Il s'inscrit dans la continuité des travaux réalisés jusqu'à présent mais avec un investissement plus prononcé sur le secteur hospitalier et une ouverture plus importante vers le marketing public (1.). Dans ce programme à venir la marque publique continuera à tenir une place centrale (2.).

### 1. L'approche du marketing des organisations de santé

Une première direction de recherche porte sur le marketing des organisations de santé, des organisations qualifiées de particulièrement complexes et pluralistes (Denis, Langley, Rouleau, 2007). Elle s'ancre dans le programme de recherche « *Asclepios* » développé avec le centre de lutte contre le cancer Auvergne (centre Jean Perrin). Ce programme de recherche est né en décembre 2015 d'échanges entre les dirigeants du centre de lutte contre le cancer et quatre chercheurs du CRCGM dont je fais partie. Il repose sur l'idée que les centres produisent une recherche médicale importante largement publiée et diffusée en revanche celle autour des problématiques managériales, stratégiques, marketing et organisationnelles souffre d'une faiblesse. Il existe un véritable intérêt pour les CLCC à développer la recherche en sciences de gestion et une attente de leurs dirigeants. En effet, peu de travaux s'intéressent de manière spécifique à ce champ (Nobre, 2012 ; Crié *et al.*, 2014 ; Minvielle, 2014), or ces organisations doivent s'adapter aux profondes mutations qui concernent l'univers de la santé depuis ce début de 21<sup>e</sup> siècle. De nombreux acteurs du monde la santé (Unicancer, les cancéropôles) encouragent la production d'une connaissance en sciences de gestion sur les organisations de santé. « *Asclépios* » a été conçu dans ce sens. Il constitue une communauté d'apprentissage et un laboratoire expérimental. La démarche qu'il institue consiste à produire une connaissance en associant des chercheurs en gestion avec des chercheurs en médecine et à mettre à disposition des décideurs le résultat des recherches en vue de l'action<sup>58</sup>. J'ai en charge le volet marketing de ce programme (satisfaction patient, identité, valorisation de l'offre et marque) que nous avons structuré au cours du premier semestre de l'année 2016

---

<sup>58</sup> Nous avons avec un collègue le projet d'organiser une première conférence sur « le management de la santé et les territoires » à l'automne 2017 afin de valoriser nos travaux en associant chercheurs et praticiens. Les questions de stratégies de territoires, de transformation de ces organisations, de pilotage de la performance et de marketing figureront dans l'appel à communication qui sera diffusé en janvier 2017.

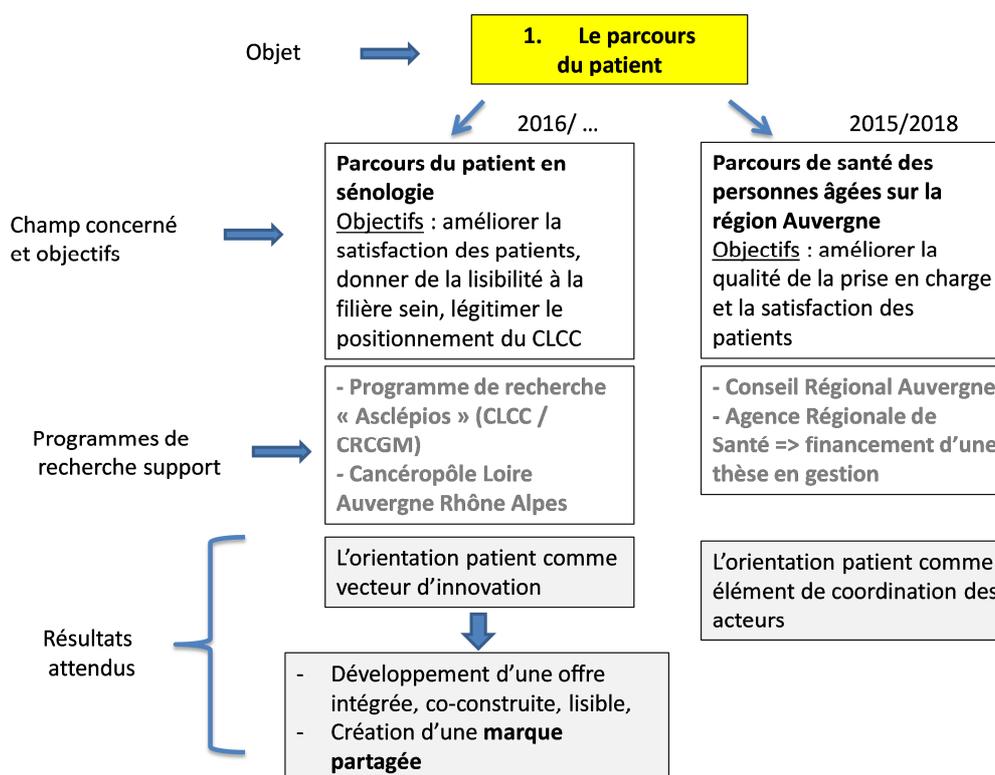
autour de deux axes de recherche, en concertation avec la direction du CLCC Auvergne et la présidente du comité de direction du Cancéropôle Auvergne-Rhône-Alpes.

### **Axe 1 : De l'étude de la valorisation de l'orientation patient...**

Ce premier axe consiste dans le développement de recherches autour **du parcours des patients**, car celui-ci constitue l'élément sur lequel à notre sens peut prendre appui un véritable marketing public hospitalier. On assiste, en effet, à une transformation progressive de la manière dont ils sont pris en charge. Le virage ambulatoire qui vise à réduire la durée d'hospitalisation des patients à moins de 24 heures (Kerleau 2001 ; Engel, Cauterman et Tajahmady, 2008) ainsi que le développement de la notion de « parcours » (CHo 2) qui se substitue progressivement à une logique de « séjour » incitent à réfléchir à une meilleure articulation entre les intervenants au sein des structures de santé et entre les acteurs d'un territoire intervenant sur le parcours du patient (structures hospitalières, médecine de ville, secteur médico-social). Le parcours patient a d'abord été traité dans sa dimension intra-organisationnelle sous un angle médical (notion d'itinéraire de soins), il nécessite aujourd'hui d'être abordé dans sa dimension inter-organisationnelle et de décloisonner l'approche réalisée du parcours en intégrant une perspective plus relationnelle. La satisfaction du patient résulte de la capacité des nombreux intervenants à se coordonner dans la chaîne de prise en charge. Cette interaction entre les acteurs de la santé est au cœur même des groupements hospitaliers de territoire qui amènent les structures de santé à collaborer. La notion de parcours patient vise à intégrer les spécificités et les attentes des patients dans la réponse de prise en charge (diagnostic et offre de soins) qui leur est apportée et à accroître leur satisfaction en cela elle constitue une véritable orientation patient-client et donc un marqueur fort du marketing hospitalier.

Sur le plan académique cet axe de recherche a pour ambition **d'apporter des connaissances sur la manière dont les acteurs de la santé développent et intègrent l'orientation patient-client et d'explorer sa capacité à structurer une démarche marketing plus globale**. Cet aspect est peu traité dans la littérature en gestion et encore moins dans le champ du marketing qui aborde le marketing à l'hôpital principalement sous l'angle de la communication externe et interne. Il constitue cependant une préoccupation de l'ensemble des parties prenantes de la santé (Agences Régionales de Santé, fédérations hospitalières comme Unicancer, associations de patients, hôpitaux, médecins, *etc.*). L'orientation patient s'inscrit dans la volonté des hôpitaux et des médecins de développer une approche moins axée sur l'unité de soin mais plus transversale qui répond aussi à la nécessité de conserver sa part d'activité (de marché) sur un territoire donné. Cet axe de recherche répond aussi à l'objectif affiché des Agences Régionales de Santé de structurer les filières de soin (dépistage, prise en charge, traitement, suivi) sur un territoire donné. La figure 9 présente les grandes lignes de ce premier axe de recherche.

Figure 9 : Le parcours du patient comme objet de recherche



Mes recherches à venir sur cet axe « parcours patient » se déclinent autour de deux principales orientations.

- **1°) Le parcours de santé des personnes âgées**

Une première recherche a été amorcée en 2015 autour du **parcours de santé des personnes âgées** en Auvergne. Celle-ci n'est pas directement liée au programme « Asclépios », puisqu'elle lui était antérieure. Elle prend la forme d'une thèse de doctorat sur la filière gériatrique, que je co-encadre, financée par le conseil Régional d'Auvergne et l'Agence Régionale de Santé d'Auvergne. Ce financement a été obtenu après avoir répondu à un appel à projet. Il consiste d'une part à identifier l'ensemble des acteurs en présence sur le territoire auvergnat et à caractériser leurs interactions, leurs modes de coordination et d'autre part à évaluer la satisfaction des patients et des familles afin de parvenir à améliorer la prise en charge de la personne âgée. L'objectif est de permettre très tôt son orientation vers les structures adéquates.

- **2°) La filière « sein »**

Une seconde orientation porte sur la **filière sein**. Cette dernière constitue l'activité historique des centres de lutte contre le cancer. Le centre Jean Perrin (CLCC Auvergne) comme dans la plupart des autres régions, est de plus en plus soumis à la concurrence locale des cliniques privées. Il a perdu ces dernières années une partie de l'activité de dépistage au profit de ces cliniques, abandonnant comme le dit le directeur adjoint du centre « *la part rentable de l'activité* » (Benoit Nautré, réunion de lancement du programme, décembre 2015). Cette situation nous amène d'abord à **nous interroger sur la manière de réinvestir cette activité et/ou de**

**penser et redéfinir le périmètre de l'activité du centre en lien avec ses missions, la vision et les valeurs des dirigeants et des personnels.** Pour emprunter un vocabulaire plus marketing, il s'agit d'identifier l'offre (activités médicales) et le ou les segments de patientèle sur lesquels le centre entend se concentrer puis valoriser son activité en lui donnant plus de lisibilité. Cela conduit à se penser en termes de marque afin de donner des repères aux patients, mais aussi à l'ensemble des parties prenantes. La première étape de ce projet consiste en l'identification des différents parcours des patientes en onco-sénologie afin de pouvoir ensuite définir une offre (de services médicaux et non médicaux) plus adaptée et la rendre visible.

C'est dans cette perspective que nous cherchons à **explorer les modèles de services et de prise en charge** développés dans d'autres pays et la manière dont ceux-ci sont valorisés. J'ai ainsi pris contact avec des collègues canadiens de Montréal et Sherbrooke travaillant sur ces questions, bien que le contexte soit très différent. Dans le modèle nord-américain, l'orientation client est particulièrement marquée et le marketing hospitalier plus fortement diffusé. En mai 2017, dans le cadre de deux contrats de professeurs invités ces collègues se joindront à notre groupe de recherche. L'autre modèle étudié est celui développé par l'Hôpital Universitaire de Genève. Il consiste en la création à l'intérieur de l'établissement d'un « centre du sein ». Ce modèle a été au cœur d'une journée de partage de connaissances (en septembre 2016) entre les équipes médicales et les gestionnaires de l'hôpital de Genève et notre groupe de recherche.

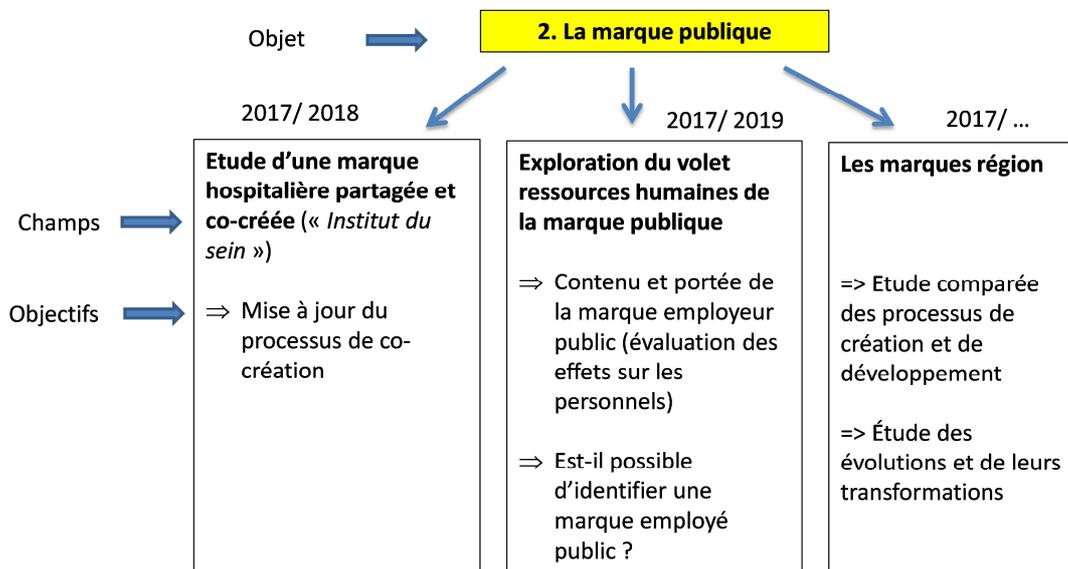
## **Axe 2 : ... à la proposition d'une offre intégrée et co-construite**

La logique de territoire très prononcée dans laquelle s'inscrit l'offre de soins en France conduit les acteurs à coopérer et à développer des solutions innovantes. Les premières connaissances produites par le groupe « *Asclépios* » mettent en évidence la nécessité de penser l'offre de soins avec l'ensemble des acteurs intervenants sur la filière sein (cliniques, médecins libéraux, CHU) en intégrant les ressources et les compétences dont chacun dispose et le positionnement des structures. Cette démarche consiste en l'adoption d'une orientation parties prenantes. C'est dans cette perspective qu'est envisagé le projet collectif de création d'un « *Institut du sein* » associant des cliniques, le CHU et le CLCC. Une première étape consistera à définir l'activité que chacun apportera dans cet « institut » (dépistage, diagnostic, prise en charge médicale, traitement, chirurgie interventionnelle, reconstruction, ...). Une partie de mon programme de recherche à venir vise à observer et analyser de la manière dont l'offre commune de services est définie, se construit et est mise en œuvre à travers en particulier l'affirmation d'une vision (commune ?), la création d'une identité qui devrait prendre la forme d'une marque partagée. Mon observation de la démarche de co-construction de l'action marketing dans l'univers public pourra être enrichie des résultats de mes travaux sur l'innovation collaborative (A8).

## **2. La marque publique**

Le deuxième axe de mes recherches à venir dans la prolongation des travaux présentés dans ce mémoire sur la marque publique s'articulera autour de trois points repris dans la figure 10 et dont je présente ici les grandes lignes.

**Figure 10 : Mon programme de recherche à venir autour de la marque publique**



### **1°) Etudier une marque hospitalière partagée en création**

Comme nous venons de le voir l'orientation patient-client et l'attention plus forte portée à la concurrence (reconquête d'une partie de l'activité telle que le dépistage systématique) constituent des éléments qui peuvent déboucher sur la création d'une marque hospitalière. Plus qu'un simple outil de communication informative, nous pensons que celle-ci peut être envisagée comme un véritable instrument de positionnement, de différenciation et de valorisation (cf. figure 8). En effet, en nous fondant sur les propos liminaires des parties prenantes, nous pouvons constater que celles-ci l'envisagent comme une marque partagée et co-construite, comme un moyen d'exprimer une offre de prise en charge plus lisible et plus confortable pour les patientes et finalement comme l'expression d'un projet collectif de territoire (territoire de santé). Mon ambition est donc à court terme (sur l'année 2017) de suivre et d'analyser le processus de création de cette nouvelle marque « Institut du sein » autour d'un certain nombre de questions : Quelles difficultés soulèvent sa création ? Quelle est son périmètre ? Comment les différentes organisations l'intègrent-elles ? Quel usage en est-il fait ? Comment cette marque est-elle positionnée ? Quelles visions et valeurs (spécifiques) porte-t-elle ? Comment s'articule-t-elle avec les marques établissements (Jean Perrin, Clinique de la Chataigneraie du groupe Elsan, CHU) et les autres marques que portent déjà certains d'entre eux tels que la marque Unicancer pour le centre de lutte contre le cancer ? Sera-t-elle un simple élément de communication (faisant office de repère pour les patientes) ou plus que cela ? A moyen terme (2018 ou 2019, selon l'avancement du projet) nous prévoyons dans le cadre de l'axe marketing du programme « Asclépios » d'évaluer la portée de cette marque auprès des patientes et des professionnels de la santé (médecins libéraux, radiologues, gynécologues), mais aussi de voir comment les personnels (médecins, soignants, cadres de santé) associés à l'« Institut du sein » perçoivent et vivent cette marque. Il

s'agira autrement dit de répondre à la question : cette marque est-elle véritablement un élément de valorisation de l'activité du CLCC et de celle de ses partenaires.

## **2°) Poursuivre les travaux sur la marque publique en s'intéressant plus particulièrement au volet des ressources humaines de la marque**

Le courant de l'orientation marque met en avant la capacité de la marque à aligner les perspectives interne et externe. Ce point se révèle particulièrement sensible et déterminant dans le contexte public. La perte de repères des personnels liée à l'évolution de l'environnement et des modes de fonctionnement des organisations publiques se traduisent par des résistances et une désaffection générale pour les emplois publics. Dans ce contexte, la dimension ressources humaines de l'orientation marque publique mérite d'être explorée. Elle recouvre deux aspects évoqués dans ce mémoire :

- le premier renvoie à la manière dont les personnels s'approprient la marque, la font vivre dans l'action et dans leurs engagements. Elle fait référence à la « marque employé ». Cette perspective est développée dans les recherches portant sur le marketing interne (Seignour, 1998 ; Seignour et Dubois, 1999) et la communication interne (Décaudin *et al.*, 2013), mais elles abordent peu le cas du secteur public. Il s'agira pour moi d'évaluer si les personnels publics se représentent l'organisation dans laquelle il travaille comme une marque.
- le second aspect envisage la marque comme un moyen de promouvoir les emplois proposés par les organisations auprès des actifs. Elle renvoie au marketing employeur et la « marque employeur » (Ambler et Barrow 1996 ; Maclouf et Belvaux, 2015). Cette question de l'attractivité des ressources humaines se pose de manière saisissante dans le secteur public. Comme l'indiquait un rapport de l'OCDE en 2001 « *Si l'état ne parvient pas à renforcer sa compétitivité en tant qu'employeur, les possibilités de recrutement de personnel très qualifié diminueront de façon considérable* ». Les difficultés de recrutement auxquelles se trouve confronté le secteur public sont de plusieurs ordres : la faiblesse des niveaux de rémunération dans le secteur public comparativement à celui privé, la réduction globale des personnels, une image de service public dégradée, un management des ressources humaines perçu comme peu novateur auxquels il faut rajouter un brouillage de l'image du secteur public qui véhicule des messages ambigus et parfois contradictoires issus de référentiels civiques et marchands. Ainsi, l'employeur public est en concurrence pour attirer les talents. J'ai pu constater combien cela était prégnant dans le milieu hospitalier. Les hôpitaux publics sont de plus en plus confrontés à la difficulté à fixer leurs meilleurs praticiens. Ces derniers sont à l'origine de véritables avantages compétitifs (les patients souhaitant se faire opérer par des praticiens réputés pour leur expertise) et ils sont convoités par les structures « concurrentes ». La concurrence des cliniques privées est particulièrement vive. Les hôpitaux sont tenus par des grilles de rémunération encadrées, aussi doivent-ils jouer de nouveaux leviers pour « fidéliser » leurs ressources médicales. La marque (les valeurs qu'elle affirme) et le projet d'établissement qu'elle exprime peuvent être de ces leviers.

Ainsi, nous avons pour projet d'étudier la réalité de la « marque employé » et de la « marque employeur » des établissements de santé à partir d'une analyse de la perception des

personnels de centres de lutte contre le cancer, de centres hospitaliers universitaires et de cliniques du groupe Elsan. Cela sera étendu à la marque universitaire dans la continuité des recherches engagées sur cet objet. Cette recherche sur le lien entre la marque publique et les ressources humaines s'attachera aussi à étudier plus précisément la notion « marque corps ».

### *3\*) La marque territoire*

Le marketing territorial et les marques région restent pour moi un sujet d'intérêt et un axe important de mes activités. Mon travail sur ce thème consistera à poursuivre mes observations sur l'évolution des marques région et mes réflexions sur la dimension politique de ces marques singulières. Ce thème de recherche a été pour moi l'occasion de constituer avec deux collègues travaillant sur le marketing territorial un réseau informel d'enseignants chercheurs s'intéressant à ces questions. Cela a débouché en 2015 sur la proposition et l'animation d'un atelier au colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management Public qui a permis à seize enseignants-chercheurs et doctorants de présenter leurs recherches. Nous avons convenu de reconduire cet atelier tous les deux ans enfin de disposer d'une nouvelle matière suffisante pour alimenter nos débats. Celui-ci nous permet de faire un état des lieux des recherches francophones en marketing public et territorial (des collègues suisses et québécois ont intégré notre réseau informel), de soumettre nos travaux respectifs à la discussion et de dégager de nouveaux axes de recherches. En 2017, l'atelier est reconduit autour de la question de l'universalité du marketing public.

Arrivée au terme de cette synthèse, mon souhait est finalement de pouvoir contribuer à apporter de nouveaux éclairages sur le marketing public et les pratiques collaboratives ainsi que de pouvoir accompagner les futurs étudiants sur le riche et stimulant chemin de la recherche en gestion. Si je devais leur donner quelques conseils issus de mon expérience ce seraient ceux-là :

1. Laisser parler son intuition,
2. Murir son travail,
3. Faire preuve d'humilité
4. Faire de la rigueur et de l'exigence une discipline,
5. Développer les collaborations et développer ses liens avec la communauté académique,
6. Penser en termes de constance son projet de recherche et de cohérence les thèmes abordés,
7. Penser très tôt son positionnement épistémologique,
8. Avoir une attitude ouverte, soumettre son travail à discussion, débat,
9. Avoir en tête que les praticiens sont autant demandeurs des chercheurs que les chercheurs des praticiens,
10. Enseigner, pour transmettre et faire vivre notre connaissance.

## TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Les deux volets du programme de recherche.....	8
Figure 2 : Les points d’ancrage du marketing public .....	17
Figure 3 : Trame des résultats présentés.....	42
Figure 4 : L’articulation des valeurs des 20 marques publiques étudiées .....	51
Figure 5 : Marques publiques et valeurs.....	52
Figure 6 : Une typologie des marques publiques .....	54
Figure 7 : L’architecture MAEA (Missions, Activités, Entités, Actions) de la marque universitaire...	57
Figure 8 : Schématisation des conceptions de la marque publique .....	75
Figure 9 : Le parcours patient comme objet de recherche.....	78
Figure 10 : Mon programme de recherche à venir autour de la marque publique.....	80

## TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Orientation marché versus orientation marque dans le secteur public .....	22
Tableau 2 : Trois paradigmes épistémologiques de la recherche .....	30
Tableau 3 : Les caractéristiques des études de cas uniques et multiples .....	38
Tableau 4 : Choix faits en matière d’étude de cas selon les objets et objectifs de recherche.....	39
Tableau 5 : Eléments distinctifs marque privée/marque publique .....	43
Tableau 6 : Stratégies de marquage, champs d’action et dénominations retenus.....	60
Tableau 7 : Les principales spécificités de la marque « région » par rapport à la marque « produit ».	64

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaker D. & Joachimsthaler E. (2000). *Brand Leadership*, New York, Free Press.
- Aaker, D.A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California management review*, 46(3), 6-18.
- Aaker, J.L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3) 347-356.
- Abric, J.C. (1979, January). Représentations sociales et interaction conflictuelle : Études expérimentales. In *Conference on Social Representations, Laboratoire Européen de Psychologie Sociale, Paris*.
- Abric, J.C. (1984) A theoretical and experimental approach to the study of social representations in a situation of interaction. In R. Farr & S. Moscovici (eds). *Social Representations*. Cambridge University Press, 169-83.
- Abric, J.C. (1994). L'organisation interne des représentations sociales: système central et système périphérique. In C., Guimelli. *Structure et Transformation des Représentations Sociales*.
- Aguerreberre, P.M. (2011). La diffusion online de la marque hospitalière: le cas des hôpitaux français. *Quaderni. Communication, Technologies, Pouvoir*, (74), 97-104.
- Albert, S., & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.
- Albouy, J., Décaudin, J.M., & Dosquet, F. (2014). Intérêt du concept de représentations sociales en marketing politique: une application à l'étude du co-branding politique PS-EELV, *actes du colloque Marketing Trends, Venise*.
- Allard-Poesi, F. (2011). Le codage n'est pas un «truc» méthodologique ou du codage comme «problématisation». *Le libellio d'Aegis*, 7(3), 3-8.
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, C. (2003). Construction de l'objet de la recherche. In *Méthode de Recherche en Management*, Éditions Dunod, Collection Gestion Sup., Paris, 34-46.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Anholt, S. (2006a). Why brand. *Some practical considerations for nation branding. Place Brand*. 2(2), 97-107.
- Anholt, S. (2006b). The Anholt-GMI city brands index: How the world sees the world's cities. *Place Branding and Public Diplomacy*, 2(1), 18-31.
- Anselmsson, J., & Melin, F. (2009). *Personalen stärker varumärket: framgångsrika friska företag (3F)*. Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).
- Antonsen, M. & Jorgensen T. (1997). The publicness of public organizations. *Public Administration*. 75(2), 337-357;
- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B.E., & Mael, F.A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in Strategic Management*, 13, 19-64.
- Ashworth, G. & Kavartzis, M. (2009). "Beyond the logo : Brand Management for Cities", *Journal of Brand Management*, 16(July), 520-531.
- Avenier, M.J. (1997). Une conception de l'action stratégique en milieu complexe: la stratégie tâtonnante. *La stratégie chemin faisant*. Paris, Economica, 37-61.
- Avenier, M. J. (1989). Méthodes de terrain et recherche en management stratégique. *Economies et Sociétés*, 14, 199-218.
- Avenier, M.J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 3, 372-391.

- Avenier, M.J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion-Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*, de M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & Jolibert, Pearson Education, France.
- Avenier, M.J., & Thomas, C. (2011). Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion. (halshs.archives-ouvertes.fr)
- Avenier, M.J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en gestion ? Un débat revisité, *Le Libellio d'AEGIS*, 8(4), 13-27.
- Avenier, M.J. & Thomas, C., (2013). What kinds of qualitative methods are adapted to doing research in which epistemological frameworks?, *XXIIème conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 10-12 juin, Clermont-Ferrand.
- Balmer, J.M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Balmer, J.M. (2008). Identity based views of the corporation. Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity, and corporate image. *European Journal of Marketing*, 42(9-10), 879-906.
- Balmer, J.M. (2010). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Journal of Brand Management*, 18(3), 180-196.
- Balmer, J.M., & Greyser, S. (2003). *Revealing the corporation*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York.
- Balmer, J.M. & Gray, E.R. (2003) Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37: 972-997.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barth, I. (2006). L'histoire intellectuelle du marketing: du savoir-faire à la discipline scientifique. *Market Management*, 6(2), 76-108.
- Baumgarth, C., Merrilees, B., & Urde, M. (2013). Brand orientation: Past, present, and future. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 973-980.
- Bean, J., and Hussey, L. (1997). *Marketing public sector services*. HB Publications, London.
- Beauquier, S. (2003). *Enjeux, contraintes et potentialités des organisations" orientées clients". Le cas de deux entreprises de service: ASSUR et la RATP* (Doctoral dissertation, Ecole des Ponts ParisTech).
- Becker, H. (1988). *Les mondes de l'art (1982)*. Paris, Flammarion.
- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bhaskar, R. (1998). Societies. In M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson & A. Norrie [eds] *Critical Realism Essential Readings*, New York, Routledge, 206-257.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.
- Boltanski, E., & Chiapello L. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.
- Bon, J. (1989). Les spécificités du marketing des services publics, *Politiques et Management Public*, 7(4), 25-32.
- Bon, J., Louppe, A. & Menguy M. (1978). Approches pour définir un marketing public, *Revue Française d'Administration Publique*, 6, 301-312.
- Bonnal, F. (2011). Comprendre et gérer la marque France. *Revue Française de Gestion*, 9, 27-43.

- Bouinot, J., & Bermils, B. (1993). *Projet de ville et projets d'entreprise*. Librairie générale de droit et de jurisprudence.
- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press.
- Brewer, B. (2007). Citizen or customer? Complaints handling in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 73(4), 549-556.
- Buffat, A. (2014). C'est l'étiquette État, mais comme une PME ! : Hybridation organisationnelle, sentiments d'appartenance et stratégies identitaires des collaborateurs d'une caisse publique de chômage en Suisse. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80(1), 71-89.
- Butler, P., & Collins, N. (1995). Marketing public sector services: concepts and characteristics. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 83-96.
- Butler, P. & Collins, N. (2001). On the convergence of political marketing and public sector marketing. Globalization and equity. In *Proceedings of the 36<sup>th</sup> Annual Macromarketing Conference*, D. Rahtz, P. McDonagh, S. (coord.), 475-479.
- Buzzel R., (1963). Is marketing a science? *Harvard Business Review*, 41, 32-170.
- Cegarra, J.J. (1994). Gérer un portefeuille de marques. *Décisions Marketing*, 3, 81-91.
- Cegarra, J.J., & Michel, G. (2001). Co-branding: clarification du concept. *Recherche et Applications en Marketing*, 16(4), 57-69.
- Changeur, S., & Chandon, J.L. (1995). Le territoire-produit : étude des frontières cognitives de la marque. *Recherche et Applications en Marketing*, 10(2), 31-51.
- Chapman, D., & Cowdell, T. (1998). *New public sector marketing*. Financial Times Pitman Publishing.
- Chapleo, C. (2015). An exploration of branding approaches in UK universities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20(1), 1-11.
- Chapman, D., & Cowdell, T. (1998). *New Public Sector Marketing*. Prentice Hall, Harlow.
- Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), 31-55.
- Charreire, S., & Huault, I. (2002). *Cohérence épistémologique: les recherches constructivistes françaises en management" revisitées"*. Paris Dauphine University.
- Chesbrough, H.W. (2003). A better way to innovate. *Harvard Business Review*, 81(7), 12-3
- Chol, C., & Coué, B. (2006). Service public : pour un usager citoyen, L'action publique au risque du client? Client centrisme et citoyenneté. *Politiques et Management Public*, 24(3).
- Christensen, T.L., Torp, S., & Firat, F.A. (2005). Integrated marketing communication and postmodernity: an odd couple ? *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 156-167.
- Christodoulides, G. (2008). Breaking free from the industrial age paradigm of branding. *Journal of Brand Management*, 15(4), 291-293.
- Chun, R. & Davies, G. (2006). The Influence of Corporate Character on Customers and employees. *The Academy of Marketing Science*, 34(2), 138- 145.
- Cochoy, F. (2002). Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation. *Sociologie du Travail*, 44(3), 357-380.
- Colletis, G., & Pecqueur, B. (1995). Politiques technologiques locales et création de ressources spécifiques. *Economie Industrielle et Economie Spatiale*. Economica, Paris, 445-463.
- Colletis, G., & Pecqueur, B. (2004). Révélation de ressources spécifiques et coordination située. 4<sup>èmes</sup> *Journées de Proximité, Revue Economie et Institution*, 5-6, 51-74.
- Collins, N., & Butler, P. (2003). When marketing models clash with democracy. *Journal of Public Affairs*, 3(1), 52-62.

- Connolly, M. (1991). Editorial: marketing, *Public money and management*, 11(2), 5-6.
- Cousin, O. (1996). Les mutations du travail social : de la transformation du public aux changements dans les modes de prise en charge. *Sociologie du travail*, 96(2), 141-161.
- Crié, D., Salerno, D., & Vincent, A. (2014). Vers un marketing hospitalier. *Journal de Gestion et d'Economie Médicales*, 32(3), 189-208.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Editions Le Seuil.
- Curchod, C., Morales, J., & Talbot, D. (2015). Des organisations sous pression. *Revue Française de Gestion*, 3, 11-21.
- Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.
- Davies, G., & Miles, L. (1998). Reputation management: theory versus practice. *Corporate Reputation Review*, 2(1), p. 16-27.
- De Chernatony, L. (2002). Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name? *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 114-132.
- De Chernatony, L., Cottam, S., & Segal-Horn, S. (2006). Communicating services brands' values internally and externally. *The Service Industries Journal*, 26(8), 819-836.
- Décaudin, J.M., Igalens, J., & Waller, S. (2013). *La communication interne-3 me édition : Stratégies et Techniques*. Dunod.
- Décaudin, J.M., & Moulins, J.L. (1998). Une approche de l'image d'une ville: l'identité de ville. Application à la ville de Marseille. *Maire, Entrepreneurs, Emploi*.
- Denhardt, J.V., & Campbell, K.B. (2006). The role of democratic values in transformational leadership. *Administration & Society*, 38(5), 556-572.
- Denhardt, R.B., & Denhardt, J.V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Denis, J.L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179-215.
- Deshpand , R., Farley, J.U. & Webster, F.E. (1993) Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analyses. *Journal of Marketing*, 57(January), 23-37.
- Dewey, J. (1958). *Experience and nature*. (Vol. 1), Courier Corporation.
- Di Méo, G. (1996). *Les territoires du quotidien*. Editions L'Harmattan.
- Dumez, H. (2011).  l ments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2). *AEGIS Le Libellio*, 7(1, Printemps), 39-52.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 2(June), 29-42.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eliassen, K.A. & Kooiman, J. (eds) (1993). *Managing Public Organisations: Lessons from Contemporary European Experience*. London, Sage.
- Emery, Y., & Martin, N. (2010). *Le service public au XXIe siècle : Identités et motivations au sein de l'après-fonctionariat*. Editions L'Harmattan.
- Engel, F., Cauterman, D.M., & Tajahmady, D.A. (2008). Développer la chirurgie ambulatoire, les limites des politiques incitatives. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 4, 14-24.
- Eymeri, J.M. (2000). De la souplesse dans la rigidité: les corps administratifs à la française. *Eipascope*, 2, 6-17.
- Facal, J., & Mazouz, B. (2013). L'imputabilité des dirigeants publics. *Revue Française de Gestion*, 8, 117-132.
- Fetscherin, M., & Usunier, J.C. (2012). Corporate branding: An interdisciplinary literature review. *European Journal of Marketing*, 46(5), 733-753.

- Flipo, J.P., & Texier, L. (1992). Marketing territorial: de la pratique à la théorie. *Revue Française du Marketing*, 136, 41-52.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Fortier, I. (2010a). La modernisation de l'état québécois : la gouvernance démocratique à l'épreuve des enjeux du managérialisme. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 22(2), 35-50.
- Fortier, I. (2010b). Expérience des réformes et transformation de l'éthos de service public dans l'administration publique québécoise. *Pyramides, Revue du Centre d'études et de Recherches en Administration Publique*, 19, 71-86.
- Fortier, I. (2013). Ethos public et quête de sens dans cette ère de réforme: le NMP, ses critiques et les luttes pour la reconnaissance d'une spécificité du secteur public. @ GRH, 4, 157-198.
- Foucault, M. (1966). *Les mots et les choses : une archéologie des sciences humaines*. Gallimard.
- Frederickson, H.G. (1994). Can public officials correctly be said to have obligations to future generations? *Public Administration Review*, 54(5), 457-464.
- Frederickson, H.G. (2002). Confucius and the moral basis of bureaucracy. *Administration & Society*, 33(6), 610-628.
- Frederickson, H.G., & Hart, D.K. (1985). The public service and the patriotism of benevolence. *Public Administration Review*, 45(5), 547-553.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Freidson, E. (1983). The theory of professions: state of the art. In R. Dingwall, & P.E. Lewis (Eds.). *The Sociology of the Professions*. Mc Millan.
- Gibson-Graham J.K. (2008). Diverse economies: Performative practices for 'other worlds'. *Progress in Human Geography*, 32(5), 613-632.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Gioia, D.A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Girard V. (1999), Le marketing territorial : quels fondements, quelles définitions, quels concepts ? In Maire, *Entrepreneur, Emploi*, 521-537.
- Golsorkhi, D. (2006). *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle*. Vuibert.
- Graham, P. (1994). Marketing in the public sector: Inappropriate or merely difficult? *Journal of Marketing Management*, 10(5), 361-375.
- Gregory A. (2007) Involving stakeholders in developing corporate brands the communication dimension. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 59-73.
- Gromark, J., & Melin, F. (2013). From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1099-1123.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1998). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln [eds] *The landscape of qualitative research, Theory and issues*, London, Sage, 195-220.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*, London, Sage.
- Guedri, Z., Hussler, C., & Loubarette, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte (s). *Revue Française de Gestion*, 3, 13-28.
- Guets J.F., Pierre G., (1989). *Marketing et stratégies urbaines*. Fondation pour la gestion des villes et des collectivités locales, Paris.

- Gummeson, E. (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*, 35(4), 267-272.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5-6), 356-365.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 78(2), 128-134.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 1041-1064.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590-604.
- Hatem, F. (2004). Attractivité: de quoi parlons-nous ? *Pouvoirs locaux*, 2, 39-40.
- Hermel, L., & Romagni, P. (1990). *Le marketing public : une introduction au marketing des administrations et des organisations publiques*. Economica.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Applications à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck.
- Hondeghem, A., & Vandenabeele, W. (2005). Valeurs et motivations dans le service public. *Revue Française d'Administration Publique*, 3, 463-479.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Houllier-Guibert, C.E. (2009). Evolution de la communication territoriale : les limites de l'idéologie de la proximité. *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, 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.
- James, W. (1975). *Pragmatism* (Vol. 1). Harvard University Press.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jeannot, G. (1998). Les usagers du service public, cf [halshs.archives-ouvertes.fr](http://halshs.archives-ouvertes.fr)
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22.
- Juntunen, M. (2012). Co-creating corporate brands in start-ups. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 230-249.
- Kaplan, A.M., & Haenlein, M. (2009). Rapprochement entre le marketing et l'administration publique: vers une compréhension globale du marketing public. *Revue Française du Marketing*, 224(4-5), 49-66.
- Kapferer, J.N. (1991). *Les marques, capital de l'entreprise*. Editions d'Organisation.
- Kapferer J.N. (2007). *Les marques, capital de l'entreprise*. 4<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, Edition d'Organisation.
- Kapferer, J.N. (2011). Quelle stratégie pour la marque France, demain ? *Revue Française de Gestion*, 9, 139-153.
- 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.
- Keller, K. (2000). Building and managing corporate brand equity. In M. Schultz, M.J. Hatch, & M.H. Larsen (Eds.), *The expressive organisation: linking identity, reputation and the corporate brand*. Oxford, Oxford University Press, 115-137.
- Kelman, S. (2005). Public management needs help! *Academy of Management Journal*, 48(6), p. 967-969.

- Kerleau, M. (2001). Les processus de restructuration des systèmes hospitaliers: tendances générales et variations nationales (États-Unis, Royaume-Uni, Québec). *Revue Française des Affaires Sociales*, 2, 59-78.
- Kernaghan, K. (2000). The post-bureaucratic organization and public service values. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 91-104.
- Kernaghan, K. (2003). Integrating values into public service: The values statement as centerpiece. *Public Administration Review*, 63(6), 711-719.
- Kessler, M.C. (1986). Les grands corps de l'Etat. *La Revue Administrative*, 39(231), 221-228.
- Kherdjemil, B. (1998). *Mondialisation et dynamiques des territoires*. Editions L'Harmattan.
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 998-1016.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 36(April), 46-54.
- Kotler, P., & Dubois, B. (1974). Education problems and marketing. *Marketing Analysis for Societal Problems. Urbana-Champaign, Ill.: Bureau of Economic and Business Research, College of Commerce and Business Administration, University of Illinois*, 186-204.
- Kotler, P. (2005). The role played by the broadening of marketing movement in the history of marketing thought. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 114-116.
- Kotler P., Haider D., Rein I. (1993), *Marketing Places*, New York, Maxwell Macmillan.
- Kotler, P., & Levy, S.J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
- Kuhn, T.S. (1970). *The structure of scientific revolutions*, Chicago, University of Chicago Press.
- Laczniaik, G.R., & Murphy, P.E. (2012). Stakeholder theory and marketing: Moving from a firm-centric to a societal perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(2), 284-292.
- Laing, A. (2003). Marketing in the public sector: Towards a typology of public services. *Marketing Theory*, 3(4), 427-445.
- Lamarche, T. (2000). Du service public à la relation clientèle dans les services en réseau. *Politiques et Management Public*, 18(3), 1-19.
- Lamb, C.W. (1987). Public sector marketing is different, *Business Horizons*, 30(4), 56- 60.
- Laing, A., & McKee, L. (2001). Willing volunteers or unwilling conscripts? Professionals and marketing in service organizations. *Journal of Marketing Management*, 17(5-6), 559-575.
- Langeard, E., Bateson, J., Lovelock, C.H., & Eiglier, P. (1981). *Marketing of services: New insights from consumers and managers*. Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 81-104.
- Lascoumes, P., & Le Bourhis, J.P. (1998). Le bien commun comme construit territorial. Identités d'action et procédures. *Politix*, 11(42), 37-66.
- Laufer, R., & Burlaud, A. (1980). *Management public, gestion et légitimité*. Dalloz Gestion, Paris.
- Lazarsfeld, P.F. (1941). Remarks on Administrative and Critical Communications Research, *Studies in Philosophy and Social Science*, 9(1), 2-16.
- Le Moigne, J.L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. PUF.
- Le Moigne, J.L. (2001). *Le constructivisme, Tome 1 : Les Enracinements*, Paris, L'Harmattan.
- Le Moigne, J.L. (2012). *Les épistémologies constructivistes*. Paris, Que Sais-Je ? 3<sup>ème</sup> édition.
- Lecoq, X., (2012). Niveaux d'analyse et Reification, *Le Libellio d'AEGIS*, 8(4), 5-11
- Lejeune, C., & Vas, A. (2011). Identité, changement et proximité organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, 4, 171-187.
- Lévy, J. (2003). Capital spatial. *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*. Paris, Belin, 124-126.

- Lewi, G., & Lacoeylthe, J. (2007). *Branding management : la marque, de l'idée à l'action*. Pearson Education France.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(1), 45-59.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2001). *Principles of service marketing and management*. Prentice Hall.
- Lovelock, C.H. & Weinberg, C.B. (1989). *Marketing for Public and Nonprofit Managers*, 2<sup>nd</sup> edition. Scientific Press, Redwood City, CA.
- Lusch, R.F., & Webster, F.E. (2011). A stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing. *Journal of Macromarketing*, 31(2), 129-134.
- Maclouf, E., & Belvaux, B. (2015). Contribution de la marque employeur à l'attractivité: les limites des approches cognitives analytiques. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 4, 45-57.
- Madill, J.J. (1998). Marketing in government. *Optimum*, 28, 9-18.
- Maio, E. (2003). Managing brand in the new stakeholder environment. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 235-246.
- Margot-Duclot J.L. (2011). Paris et la France. *Revue Française de Gestion*, 218-219, 67-89.
- Martinet, A.C. (1990). Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion. In A.C. Martinet coord., *Epistémologies et sciences de gestion*. Paris, Economica, 9-30.
- Martinet, A.C. (2000). Epistémologie de la connaissance praticable: exigences et vertus de l'indiscipline. In A. David, A. Hatchuel, R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris, Vuibert, 111-124.
- Massey, A. (1993). Managing the public sector: A comparative analysis of the United Kingdom and the United States. *Cheltenham, Edward Elgar Publishing*.
- Mazouz, B., Garzon, C., & Picard, P. (2012). Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. *Management International*, 16(3), 92-100.
- Mazouz, B., Sponem, S. et Rousseau, A. (2015). Le gestionnaire public en question. *Revue Française de Gestion*, 5, 89-104.
- M'Bengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. *Conférence de l'AIMS*, 6-9 juin, Angers.
- M'Bengue, A. (2001), Posture paradigmatique et recherche en management stratégique. In A.C. Martinet et R.A. Thiétart (dir.), *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, 43-53.
- Melin, F. (1997) "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel. Om konsten att bygga upp starka varumärken (the brand as a strategic competitive tool. The art of building strong brands)", Lund: Lund University Press (Malmö, Team offset and media).
- Merz, M.A., He, Y., & Vargo, S.L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344.
- Meyronin, B. (2009). *Le marketing territorial*. Vuibert, Paris.
- Michel, G. (1999). L'évolution des marques: approche par la théorie du noyau central. *Recherche et Applications en Marketing*, 14(4), 32-53.
- Michel, G., (2000). *La stratégie d'extension de marque : facteur d'évolution de la marque*. Vuibert. Paris.
- Michel, G. (2004). *Au cœur de la marque*. Paris, Dunod.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

- Miles, S.J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87.
- Miles, S.J., & Mangold, W.G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), 535-545.
- Miller, D., & Merrilees, B. (2013). Rebuilding community corporate brands: A total stakeholder involvement approach. *Journal of Business Research*, 66(2), 172-179.
- Minvielle, E. (2014). Éditorial, *Journal de Gestion et d'Economie Médicales*, 32(3), 171-173.
- Mol, M.J., Birkinshaw, J., & Birkinshaw, J.M. (2008). *Giant steps in management: creating innovations that change the way we work*. Pearson Education.
- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Moulins, J.L. (1998). État de fidélité et relation de fidélité : Éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange. *Décisions Marketing*, 67-73.
- Moulins, J.L. (2000). Marketing relationnel, marketing interne et marketing politique : pouvoirs et citoyenneté dans les collectivités locales. *4ème Rencontres Ville et Management*, Nancy, novembre.
- Moulins, J.L. (2001). *Démocratie Locale : le marketing politique à la recherche de la citoyenneté*. In *Démocratie et management local*. Editions Dalloz
- Mounoud, E. (2001). La mise en discours des représentations stratégiques. *Filemanagement Stratégique en Représentations*. Paris, Ellipses, 45-77.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nobre, T. (2012). Chaire Management des établissements de santé EHESP-IDM : Marketing hospitalier oxymore, gros mot ou nécessité ? *Gestions Hospitalières*, 519.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming government*. Reading Mass. Adison Wesley Public Comp.
- Ozdirlik, B. & Pallez, F. (2016). Au nom de l'usager : Co-concevoir la relation au public dans une mairie, *Actes du Colloque AIRMAP*, Poitiers.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Pasquier, M. (2006) Secteur public et marketing: non-sens ou normalité ? *The Knowledge Platform in the public Sector*, *Académie Suisse des Sciences Humaines et Sociales* (en ligne) <http://www.sgvw.ch/fr/2006/02/24/secteur-public-et-marketing-non-sens-ou-normalite/>
- Pasquier, M. (2012). Marketing public. In L. Côté et J.F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, (en ligne), [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379-389.
- Pecot, F., & De Barnier, V. (2015). Stratégies de marques de ville basées sur le patrimoine de marque: le rôle des symboles. *Management & Avenir*, 4, 143-159.
- Pecqueur, B. (2005). Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives : le cas de l'agglomération grenobloise. *Géographie, Economie, Société*, 7(3), 255-268.
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 13-33.
- Penrose E. (1959); *The theory of the growth of the firm*. Wiley, New York.
- Perry, J.L., & Rainey, H.G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 182-201.
- Pettigrew, A.M., (1992). The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, 3, 5-16.

- Pezet, E., Poujol, F., & Pignault, A. (2013). Management de la marque employeur. In G. Michel (coord.), *Management transversal de la marque*. Paris, Dunod
- Piaget, J., (1967). *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.
- Pierre, J. (2009). New governance, new democracy. *QoG Working paper series*, 2009(4), 4.
- Pollitt, C. (2007). The new public management: an overview of its current status. *Administratie Şi Management Public*, 8, 110.
- Pras B., 1999, *Faire de la recherche en marketing ?* Paris, Vuibert.
- Pras, B. (2012). La résilience du marketing. *Revue Française de Gestion*, 9, 59-85.
- Proctor, T. (2007). *Public sector marketing*. Pearson Education.
- Proulx, M.U. (1998). *Territoires et développement économique*. Editions L'Harmattan.
- Proulx, M.U., & Tremblay, D. (2006). Marketing territorial et positionnement mondial. *Géographie, Economie, Société*, 8(2), 239-256.
- Rainey, H.G. (1989). Public management: Recent research on the political context and managerial roles, structures, and behaviors. *Journal of Management*, 15(2), 229-250.
- Rallet, A. (2002). L'économie de proximité. Propos d'étapes. In A. Torre (dir.), *Le local à l'épreuve de l'économie spatiale. Agriculture, environnement, espaces ruraux, Études et recherches sur les systèmes agraires et le développement*. Paris, INRA, 33, 11-23.
- Rallet, A., & Torre, A. (2004). Proximité et localisation. *Économie rurale*, 280(1), 25-41.
- Ramsey, W., & DePaul, M. (1999). *Rethinking intuition. The Psychology of Intuition and Its Role*. Rowman & Littlefield.
- Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue Française de Gestion*, 4, 137-150.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Rémy, E., Robert-Demontrond, P., & Bouillé, J. (2015). *Boltanski et Thévenot et la pensée de l'acteur critique*. Éditions EMS.
- Rigaud, E. (2009). Fusion terminée, fusion interminable? Le cas Peugeot-Citroën. *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, 1, 26-34.
- Ritz, A., & Waldner, C. (2011). Competing for future leaders: A study of attractiveness of public sector organizations to potential job applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291-316.
- Roberto, E. (1991). Applying a marketing model in the public sector. In C.O'Fairchellaigh, P. Graham, & J. Warburton. *Service delivery and public sector marketing*, 112-134.
- Rochette, C. (2005). L'étude de la convergence entre l'orientation client et le marketing relationnel (*Thèse de Doctorat, Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne*).
- Rondeaux, G. (2007). L'identité des agents face aux réformes publiques: perte de repères ou nouvelles racines ? In Y. Emery & D. Giaucque (coord.), *Les dilemmes de la nouvelle gestion publique*, LEP Editions , 65-88.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Sabadie, W. (2003). Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public. *Recherche et Applications en Marketing*, 18(1), 1-24.
- Salerno, F., Benavent, C., Volle, P., Manceau, D., Trinquecoste, J. F., Vernet, E., & Tissier Desbordes, E. (2013). Eclairages sur le marketing de demain: prises de décisions, efficacité et légitimité. *Décisions Marketing*, 72, 17-43.
- Sampieri-Teissier, N., & Sauviat, I. (2001). Les évolutions du positionnement des acteurs du système hospitalier : le cas de la situation du patient-usager-client. *Séminaire de recherche du RECEMAP, 26-27 Octobre*, Crego, Université de Rouen.

- Sayre, W.S. (1958). Premises of public administration: Past and emerging. *Public Administration Review*, 18(2), 102-105.
- Schedler, K., & Proeller, I. (2007). Public management as a cultural phenomenon: Revitalizing societal culture in international public management research. *International Public Management Review*, 8(1).
- Schön, D.A. (1996). *Le tournant réflexif : pratiques éducatives et études de cas*. Montréal, Editions Logiques.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Schneider, O. (2016). Vers une administration orientée usager. *Pyramides. Revue du Centre d'Etudes et de Recherches en Administration Publique*, 26-27, 255-284.
- Scrivens, E. & Witzel, M.L. (1990). Editorial on Not-for-profit Marketing. *European Journal of Marketing*, 24(7), 5-13
- Seigneur, A. (1998). Le marketing interne: Un état de l'art. *Recherche et Applications en Marketing*, 13(3), 43-55.
- Seigneur, A., & Dubois, P.L. (1999). Les enjeux du marketing interne. *Revue Française de Gestion*, 123, 19-29.
- Semprini, A. (1992). *Le Marketing de la marque : Approche sémiotique*. Paris, Editions Liaisons.
- Silicani, J.L. (2007). *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique*. La Documentation Française.
- Simon, H. (1996). *Sciences des Systèmes, Sciences de l'Artificiel*. Paris, Dunod.
- Sperling D. (1991). *Le marketing territorial*, Toulouse, Milan-Midia.
- Star, S.L., & Griesemer, J.R. (1989). Institutional ecology, translations and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.
- Strobel, P. (1993). L'utilisateur, le client et le citoyen: quels rôles dans la modernisation du service public ? *Recherches et Prévisions*, 32(1), 31-44.
- Sztompka P., (1991). *Society in Action: The Theory of Social Becoming*. Polity Press. Cambridge.
- Tarnovskaya, V. (2007). *The mechanism of market driving with a corporate brand-The case of a global retailer*. Lund University.
- Texier, L. (1993). .Peut-on parler de marketing territorial ? *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*; 1, 141-160.
- Texier, L. & Valla, J.P. (1992). Le marketing territorial et ses enjeux. *Revue Française de Gestion*, 87, 45-55.
- Thiard, P. (2007). Le Bassin parisien: un espace ambigu. *Problèmes Politiques Et Sociaux*, 942, 28.
- Thiétart, R.A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.
- Urde, M. (1994). Brand orientation-a strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), p. 18-32.
- Urde, M. (1997). Märkesorientering-Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration. Lund University.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15, 117-133.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37, 1037-1040.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation-From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13-20.

- Vallaster, C., & Von Wallpach, S. (2013). An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1505-1515.
- Vallon, S. (2002). Les quatre visages de l'utilisateur. *VST-Vie Sociale et Traitements*, 4, 20-23.
- Van de Ven, A.H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(5), 169-188.
- Van Riel, C.B., & Balmer, J.M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5-6), 340-355.
- Vargo, S.L., (2008). Customer integration and value creation: paradigmatic traps and perspectives, *Journal of Service Research*, 11(2), 211-215.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vernette, E. (2008). Les atouts et les pièges de la personnalité de marque. *Décisions Marketing*, 49, 19-31.
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, 8(2), 205-221.
- Wallace, E., & De Chernatony, L. (2008). Classifying, identifying and managing the service brand saboteur. *The Service Industries Journal*, 28(2), 151-165.
- Walsh, K. (1991). Citizens and Consumers: Marketing and Public Sector Management. *Public Money and Management June-August*, 9-16.
- Walsh, K. (1994). Marketing and Public Sector Management, *European Journal of Marketing* 28(3), 63-71.
- Weller, J.M. (1998). La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996). *Sociologie du Travail*, 3, 365-392.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- White, P. (1921). *Market analysis: Its principles and methods*. McGraw-Hill book Company, Incorporated. <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=nyp.33433024454138;view=1up;seq=9>
- White, P. (1927). *Scientific marketing management: Its principles and methods*. New York: Harper & Brothers.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington R., (2002). *Practice perspectives on strategy: Unifying and developing a field, Best Paper Proceedings*. Academy of Management, Denver.
- Whittington R., (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies* 27(5), 613-634.
- Williams, D. (2011). Public sector marketing a neglected opportunity. *Journal of Public Sector Policy Analysis*, 5, 145-161.
- Volle, P. (2013). Sortir des dilemmes par le haut. *Eclairages sur le marketing de demain: prises de décisions, efficacité et légitimité, Décisions Marketing, Numéro spécial «Marketing: enjeux et perspectives, 72, 37-39.*
- Von Glasersfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of Science*, 6(1-3), 31-43.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Codes des références de l'auteur citées

#### Codes des articles, ouvrages et communications scientifiques auxquels il est fait référence dans le document de synthèse

	<b>ARTICLES PUBLIES DANS DES REVUES A COMITE DE LECTURE REFERENCEES par l'HCERES</b>
A8	<b>ROCHETTE C.</b> (auteur principal), CASSIERE F., LAMBEY C & LAGRANGE S., (2016), « réinventer l'agence bancaire de demain : mise en œuvre d'un processus d'innovation collaborative », <i>Revue Française de Gestion</i> , n° 259, p. 101-119
A7	<b>ROCHETTE C.</b> , ZUMBO C. & FENIES P. (2016), « Identification des enjeux pour les parties prenantes et les acteurs engagés dans la construction d'une marque région », <i>Revue Gestion et Management Public</i> , vol 4, n°3, p. 91-108
A6	CHANUT V., ALBIZZATTI M.O., RHAZI F., RIVAL M. & <b>ROCHETTE C.</b> , (2016), "le corps français des ingénieurs des eaux, des ponts et des forêts, une profession résiliente ?", <i>Revue de gestion des ressources humaines</i> , n°100, Avril-mai-juin, p. 61-78
A5	<b>ROCHETTE C.</b> , ZUMBO C. & FENIES P., (2015), "Les marques région sont-elles solubles dans la réforme territoriale ?", n° 6, <i>Gestion 2000</i>
A4	<b>ROCHETTE C.</b> , (2015), "The public brand between new practices and public values", <i>International Review of Administrative Sciences</i> , Volume 81 (2), p 326–345, (version anglaise)
A4	<b>ROCHETTE C.</b> , (2015), « La marque publique entre nouvelles pratiques et valeurs publiques», <i>Revue Internationale de Sciences Administratives</i> , Volume 81 (2), p 326-345, (version française)
A3	CHANUT V. & <b>ROCHETTE C.</b> , (2012), « La fabrique d'une marque Région : le cas de la marque « Auvergne Nouveau Monde », <i>Politique et Management Public</i> , vol.29/3, p. 493-517, décembre,
A2	<b>ROCHETTE C.</b> , (2012), "L'approche ressources-compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire", <i>Revue Gestion et Management Public</i> N°1, p. 4-20, septembre-octobre,
A1	<b>ROCHETTE C.</b> , (2006), « Réussir dans les PECO en introduisant l'orientation marché : réflexion à partir du cas roumain », <i>Décisions Marketing</i> , p.147-159, décembre

	<b>COMMUNICATIONS DANS DES COLLOQUES INTERNATIONAUX A COMITE DE LECTURE</b>
C12	<b>ROCHETTE C.</b> & PENG H., (2016), "Le classement et la marque universitaire : vers une complémentarité ?", Colloque AIRMAP, Poitiers,
C11	MERIADE L., NAUTRE B., <b>ROCHETTE C.</b> , RODIER S. & TALBOT D., (2016), "la confiance interpersonnelle en milieu hospitalier : une lecture par la proximité du cas d'un centre de lutte contre le cancer.", Colloque AIRMAP, Poitiers
C10	CHANUT V., ALBIZZATTI M.O., RHAZI F., RIVAL M & <b>ROCHETTE C.</b> , (2015), « Les grands corps d'Etat ont-ils une stratégie ? Le cas des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts », Colloque AIMS, juin, Paris
C9	<b>ROCHETTE C.</b> , FENIES P. & LEBRUMENT C., (2015), « Questionnements et impacts pour les marques région de la réforme territoriale : Les marques région sont-elles solubles dans la réforme territoriale ? », Colloque AIRMAP, LYON, Mai,

C8	HOULLIER-GUIBERT C.E. & <b>ROCHETTE C.</b> (2015), "The stakeholders in two French regional branding processes (Auvergne and Brittany): What kind of involvement?" Third Place management and branding conference: sustainability, liveability & connectivity, may 6-8, Poznan
C7	CHANUT V., LALLEMAND A.S., PENG H., RIVAL M. & <b>ROCHETTE C.</b> , (2014), « <i>Le management public en idées : un champ en construction ?</i> », Colloque AIRMAP, Aix en Provence, mai,
C6	<b>ROCHETTE C.</b> & ZUMBO-LEBRUMENT C., (2014), « <i>L'identification des parties prenantes impliquées dans la construction d'une marque région</i> », Congrès AFM, Montpellier, Mai,
C5	<b>ROCHETTE C.</b> , FENIES P., & ZUMBO-LEBRUMENT C., (2014), « <i>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</i> », Colloque AIRMAP, Aix en Provence, mai,
C4	<b>ROCHETTE C.</b> , (2012), "La marque publique est-elle porteuse de valeurs publiques ?", Colloque international AIRMAP, Paris, décembre,
C3	CASSIERE F. & <b>ROCHETTE C.</b> , (2012) "La marque région : entre acculturation technique des collectivités territoriales et identité régionale", colloque Marketing Trends, Venise Italie, janvier,
C2	CHANUT V. & <b>ROCHETTE C.</b> , (2011), "La fabrique d'une marque région : le cas de la marque Auvergne nouveau monde", colloque AIRMAP-PMP, Saint Quentin-en Yveline, juin-juillet 2011
C1	FENIES P. & <b>ROCHETTE C.</b> , (2008), "A framework to link patient satisfaction with customer satisfaction", 15th International Annual EUROMA Conference, Groningen, the Netherlands, article publié dans les actes du colloque, 2008,

	<b>OUVRAGES et CHAPITRES D'OUVRAGES</b>
CHo2	<b>ROCHETTE C.</b> & RODIER S., (2016), "Parcours de santé versus parcours de soin de la personne âgées en Auvergne : proposition d'une définition organisationnelle", Management hospitalier et territoires : les nouveaux défis, BALY O., Cazin L., Despatin J., Kletz F. et Periac E. (Dir.), Presses des Mines, p 101-120
CHo1	<b>ROCHETTE C.</b> , (2010), « Le marketing relationnel, un prérequis à l'orientation marché », Editions Universitaires Européennes, octobre, 414 p.

	<b>SEMINAIRES ET CONFERENCES SUR INVITATIONS,</b>
S4	<b>ROCHETTE C.</b> , (2016), 4 <sup>ème</sup> journée Ebroïcienne de la recherche, marque et territoire, « <i>De la capacité du marketing public à transformer les organisations publiques</i> » ; 10 mars
S3	<b>ROCHETTE C.</b> , (2016), 4 <sup>ème</sup> journée Ebroïcienne de la recherche, marque et territoire, « <i>La création de marque Territoire Auvergne Nouveau Monde pour une dynamique collective de territoire</i> » ; 10 mars
S2	<b>ROCHETTE C.</b> , (2014), « <i>Enjeux et perspectives du marketing public : le potentiel explicatif de la marque publique</i> », journée de recherche du CEROS Paris 10 Nanterre
S1	<b>ROCHETTE C.</b> , (2013), Séminaire des directeurs de la ville de Saint Etienne, « <i>Quelle compatibilité entre l'évolution des valeurs du service public et la satisfaction de l'usager ?</i> », Octobre

	<b>ARTICLES ET COMMUNICATIONS SOULMIS EN COURS D'EVALUATION</b>
E6	ROCHETTE C. & PENG H., (2016), « Le classement et la marque universitaire : vers une complémentarité ? », Soumis en septembre 2016, <i>revue gestion et management public</i>
E5	ROCHETTE C., « Quel marketing pour l'hôpital ? », <i>journal de gestion et d'économie médicale</i> , en soumission
E4	ROCHETTE C. et ZUMBO-LEBRUMENT C., « La marque région, un outil d'articulation des proximités ? », <i>conférences Marketing Trends</i> , soumis septembre 2016
E3	CHANUT V., LALLEMAND A.S., PENG H., RIVAL M., ROCHETTE C., (2014), « Le management public en idées : un champ en construction ? », <i>Management International</i> , révisions mineures (V2 envoyée août 2016)
E2	ROCHETTE C. et ZUMBO-LEBRUMENT C., « Identifying stakeholders involved in building a place brand: the case of a French regional brand », <i>Journal of brand management</i> , révisions majeures version 2 envoi programmé novembre 2016
E1	ROCHETTE C. et BANOUN A, « Le gestionnaire public au cœur de logiques contradictoires : le cas des centres de services partagés », <i>Revue Française de Gestion</i> mars 2016, en attente d'acceptation après révisions mineures

## Annexe 2 : Recherches et publications

### THEMES DE RECHERCHE

---

- Marketing public, marque publique (dont le secteur de la santé)
- Marketing territorial et marque de territoire (*place branding*)
- Management public,
- Stratégies et marketing relationnels

### ARTICLES PUBLIES DANS DES REVUES A COMITE DE LECTURE REFERENCEES PAR L'HCERES

---

- ROCHETTE C. (auteur principal), CASSIERE F., LAMBEY C et LAGRANGE S., « **réinventer l'agence bancaire de demain : mise en œuvre d'un processus d'innovation collaborative** », *Revue Française de Gestion*, n° 259, p. 101-119
- ROCHETTE C., ZUMBO C., FENIES 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, p. 91-108
- CHANUT V., ALBIZZATTI M.O., RHAZI F., RIVAL M. et ROCHETTE C., (2016), "**le corps français des ingénieurs des eaux, des ponts et des forêts, une profession résiliente ?**", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°100, Avril-mai-juin, p. 61-78
- ROCHETTE C., ZUMBO C., FENIES P., (2015), "**Les marques région sont-elles solubles dans la réforme territoriale ?**", n° 6, *Gestion 2000*
- ROCHETTE C., (2015), "**The public brand between new practices and public values**", *International Review of Administrative Sciences*, Volume 81 (2), p 326–345, (version anglaise)
- ROCHETTE C., (2015), « **La marque publique entre nouvelles pratiques et valeurs publiques**», *Revue Internationale de Sciences Administratives*, Volume 81 (2), p 326-345, (<http://ras.sagepub.com/>) ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)) (version française)
- 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, décembre,
- ROCHETTE C., (2012), "**L'approche ressources-compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire**", *Revue Gestion et Management Public* N°1, p. 4-20, septembre-octobre,
- ROCHETTE C., (2006), « **Réussir dans les PECO en introduisant l'orientation marché : réflexion à partir du cas roumain** », *Décisions Marketing*, Automne, (AERES B ; CNRS 3 ; FNEGE 3)

## ARTICLES EN COURS DANS DES REVUES A COMITE DE LECTURE REFERENCEES PAR L'HCERES

---

-En cours d'acceptation révisions mineures, ROCHETTE C et BANOUN A., « **Le gestionnaire public au cœur de logiques contradictoires Le cas des centres de services partagés** » *Revue française de gestion*

- ROCHETTE C., CHERIF E. et MARTIN E. (en cours de traduction pour soumission décembre 2016), **L'orientation patientes en onco-sénologie : une lecture à partir des sites institutionnels des hôpitaux**, *Health Care Management Review*.

-NOIREAUX V. et ROCHETTE C. (soumis 23 mars 2016) « **L'évolution de la distribution : une lecture logistique et marketing de la proximité** », *Revue d'économie régionale et urbaine*

- En cours de réécriture pour révisions majeures, ROCHETTE C., ZUMBO C (soumission version 2 programmée décembre 2016), "**Identifying stakeholders involved in building a place brand: the case of a French regional brand**", *Journal of brand management*

- CHANUT V., LALLEMAND A.S., PENG H., RIVAL M., ROCHETTE C., (2014), « **Le management public en idées : un champ en construction ?** », *Management International*, révisions mineures (V2 envoyée août 2016)

## PUBLICATIONS DANS DES REVUES A COMITE DE LECTURE NON- REFERENCEES PAR L'HCERES

---

ROCHETTE C, (2010), « **The competitive advantage as a result of an organizational chart based on market orientation**», *Revue studies in business and economics, Romania*, numéro spécial organisation et compétitivité, Volume 5, Issue 1, pp 139-145, Avril, (NC AERES

## OUVRAGES ET CHAPITRES D'OUVRAGES SCIENTIFIQUES

---

-ROCHETTE C., RODIER S., (2016), "**Parcours de santé versus parcours de soin de la personne âgées en Auvergne : proposition d'une définition organisationnelle**", *Management hospitalier et territoires : les nouveaux défis*, BALY O., Cazin L., Despatin J., Kletz F. et Periac E. (Dir.), Presses des Mines, p 101-120

-CASSIÈRE F., ROCHETTE C., PACHÉ G., (2013), « **Vision perceptuelle de la variable culturelle chez un distributeur internationalisé : le prisme du discours des managers** », *Les nouveaux défis du management international*, Carbone V., Lemaire J.P., Nivoix S. coord., Collection management international, Gualino Lextenso éditions, p 205-224.

-ROCHETTE C., (2010), « **Le marketing relationnel, un prérequis à l'orientation marché** », Editions Universitaires Européennes, octobre, 414 p.

-ROCHETTE C., (2004), « **Les apports conceptuels de relation industrielle à la relation distributeur- client : l'exemple de la distribution multicanal** » Colloque la logistique entre Management et optimisation, Article soumis à comité de lecture et publié dans l'ouvrage « La logistique entre Management et Optimisation » chez Hermès, p 243-255.

## **COMMUNICATIONS DANS DES COLLOQUES INTERNATIONAUX A COMITE DE LECTURE**

---

-ROCHETTE C., PENG H., (2016), "Le classement et la marque universitaire : vers une complémentarité ?", Colloque AIRMAP, Poitiers

-MERIADE L., NAUTRE B., ROCHETTE C., RODIER S., TALBOT D., (2016), "la confiance interpersonnelle en milieu hospitalier : une lecture par la proximité du cas d'un centre de lutte contre le cancer.", Colloque AIRMAP, Poitiers

-CHANUT V., ALBIZATTI M.O., RHAZI F., RIVAL M et ROCHETTE C., (2015), « Les grands corps d'Etat ont-ils une stratégie ? Le cas des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts », Colloque AIMS, juin, Paris

-LEBRUMENT N., ROCHETTE C., (2015), « Le capital social des managers publics, une ressource comme les autres ? Le cas des managers publics participant à des dispositifs d'intelligence économique territoriale », Colloque AIRMAP, Lyon, 28 et 29 mai,

-ROCHETTE C., FENIES P., LEBRUMENT C., (2015), «Questionnements et impacts pour les marques région de la reforme territoriale : Les marques région sont-elles solubles dans la reforme territoriale ?», Colloque AIRMAP, LYON, 28 et 29 Mai,

-NOIREAUX V., ROCHETTE C., (2015), « Une lecture de la relation de distribution client/entreprise à partir de la proximité marketing et logistique», 8<sup>ème</sup> journées de la proximité, Colloque construire les proximités dans un monde global : enjeux territoriaux, organisationnels et sociétaux, Tours 20-22 mai,

-HOULLIER-GUIBERT C.E., ROCHETTE C., (2015), "The stakeholders in two French regional branding processes (Auvergne and Brittany): What kind of involvement?" Third Place management and branding conference: sustainability, liveability & connectivity, may 6-8, Poznan

-CHANUT V., LALLEMAND A.S., PENG H., RIVAL M., ROCHETTE C., (2014), Le management public en idées : un champ en construction ?, Colloque AIRMAP, Aix en Provence, mai,

-ROCHETTE C., ZUMBO-LEBRUMENT C., (2014), « L'identification des parties prenantes impliquées dans la construction d'une marque région », Congrès AFM, Montpellier, Mai,

-FENIES P., ROCHETTE C., ZUMBO-LEBRUMENT C., (2014), « 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 », Colloque AIRMAP, Aix en Provence, mai,

- LEBRUMENT N., ROCHETTE C., (2014), L'intelligence économique territoriale comme ensemble de pratiques au service de l'attractivité d'un territoire : une lecture néo-institutionnelle du dispositif de la région Auvergne, Colloque AIRMAP, Aix en Provence, mai,
- ROCHETTE C., (2012), "La marque publique est-elle porteuse de valeurs publiques ?", Colloque international AIRMAP, Paris, décembre,
- CASSIERE F., ROCHETTE C., (2012) "La marque région : entre acculturation technique des collectivités territoriales et identité régionale" colloque Marketing Trends, Venise Italie, janvier,
- CHANUT V., ROCHETTE C., (2011), "La fabrique d'une marque région : le cas de la marque Auvergne nouveau monde", colloque AIRMAP-PMP, Saint Quentin-en Yveline, juin-juillet 2011
- ROCHETTE C., CHAUZAL C., CASSIERE F., (2011), "La redéfinition du périmètre de l'entreprise et du politique au regard de la RSE : l'illustration du cas de l'entreprise réseau dans la filière viticole vu par les viticulteurs français." RIODD, Luxembourg,
- CASSIERE F., ROCHETTE C., PACHE G., (2011), "Vision perceptuelle de la variable culturelle chez un distributeur internationalisé : le prisme du discours des managers " conférence ATLAS Association Française de Management International, Paris,
- CASSIERE F., ROCHETTE C., (2010), "Market orientation as key factor of assimilation of the cultural variable within a process of international development", EMAC, (The European Marketing Academy), Copenhagen, Denmark, Juin,
- FENIES P., ROCHETTE C., (2008), "A framework to link patient satisfaction with customer satisfaction", 15th International Annual EUROMA Conference, Groningen, the Netherlands, article publié dans les actes du colloque, 2008,
- ROCHETTE C., (2008), "Customer orientation and relationship marketing an unfinished convergence. », 10th International Research Seminar in Service Management, La Londe les Maures, may 27-30,
- ROCHETTE C., CASSIERE F., (2008), « L'impact du développement de la grande distribution sur le comportement d'achat des consommateurs roumains » 7th International Congress Marketing Trends, Venice,
- ROCHETTE C., (2007), "Customer orientation and relationship marketing an unfinished convergence.", 4th Research Conference on Relationship Marketing and CRM, Brussels, November 28-29,
- ROCHETTE C., CASSIERE F. (2007), «L'orientation marché des PME-PMI : Application au cas d'une région française » Vème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada,
- ROCHETTE C.,( 2007), «Quelle orientation marché pour les PME – PMI ? » 6th International Congress Marketing Trends PARIS,

- ROCHETTE C. (2006), «Customer-based orientation and relationship marketing: an unfinished convergence. », The 14th International Colloquium on Relationship Marketing, Leipzig, Allemagne.

- ROCHETTE C., (2006), « L'orientation marché et les PME – PMI : des accélérateurs de la transition. », Colloque : les processus d'innovation dans l'économie de la république Biélorusse : transition et conditions de la mondialisation, Annales de l'Université F. Skorina de Gomel, Biélorussie,

- ROCHETTE C. (2005), « Le marketing en Roumanie : Une étude exploratoire du discours à partir de la perception des Directeurs marketing » The 5th International Congress Marketing Trends, Venise - Italie.

- ROCHETTE C., KORNEENKO O., (2000), « La mise en place de services de veille, une impérative nécessité ». Colloque les priorités socio-économiques dans la transformation du marché de la république Biélorusse. Annales de l'Université F. Skorina de Gomel, tome 1. Article soumis à comité de lecture et publié dans les actes du colloque.

## **COMMUNICATIONS DANS DES COLLOQUES NATIONAUX A COMITE DE LECTURE**

---

-ROCHETTE C., RODIER S., (2015), « Parcours de santé versus soin de la personne âgée en Auvergne : proposition d'une définition organisationnelle », colloque Management hospitalier et territoires : les nouveaux défis, Mines ParisTech, juin, Paris

-ROCHETTE C., LAGRANGE S., (2003), « Fidélité et réseaux mixtes : vers une nouvelle approche des zones d'attraction passagères comme fondement d'un choix entre succursalisme et franchise », 6ème colloque Etienne Thil, La Rochelle, Article soumis à comité de lecture et publication dans les actes du colloque.

-ROCHETTE C., (2006), « L'état d'esprit marketing dans les pays en transition » The 3rd International Conference « Economy Transformation Management» Timisoara, Roumanie

## **COMMUNICATIONS DANS DES COLLOQUES SANS COMITE DE LECTURE**

---

ROCHETTE C., (2014), "Les fondamentaux du marketing territorial", Colloque Le patrimoine immatériel des collectivités territoriales, IADT Clermont Ferrand, 3 et 4 avril <http://webtv.iadt.fr/videos/le-patrimoine-immateriel-des-collectivites-territoriales-principes-fondateurs-du-marketing-territorial/>

## **PARTICIPATION A DES CONFERENCES SUR INVITATION**

---

ROCHETTE C., (2016), 4<sup>ème</sup> journée Ebroïcienne de la recherche, marque et territoire, « *De la capacité du marketing public à transformer les organisations publiques* » ; 10 mars

ROCHETTE C., (2016), 4<sup>ème</sup> journée Ebroïcienne de la recherche, marque et territoire, « *La création de marque Territoire Auvergne Nouveau Monde pour une dynamique collective de territoire* » ; 10 mars

ROCHETTE C., (2014), « *Enjeux et perspectives du marketing public : le potentiel explicatif de la marque publique* », journée de recherche du CEROS Paris 10 Nanterre

ROCHETTE C., (2013), Séminaire des directeurs de la ville de Saint Etienne, "Quelle compatibilité entre l'évolution des valeurs du service public et la satisfaction de l'utilisateur ?", Octobre

ROCHETTE C., (2013), Au féminin.com, le marketing relationnel, les rencontres du Gender Marketing, novembre

## TABLE DES MATIERES DETAILLEE

INTRODUCTION .....	5
PARTIE 1 : Une invitation à réinvestir le champ du marketing public à partir de la marque.....	10
1. Une nécessité à s’émanciper du marketing générique .....	11
1.1. Organisations publiques et marketing : une incompréhension mutuelle.....	11
1.2. Une voie de dépassement... un marketing hybride .....	14
1.2.1. Intégrer la pluralité des organisations publiques.....	14
1.2.2. Prendre de la distance par rapport à l’approche normative dominante .....	15
1.2.3. Le marketing des services et relationnel comme points d’ancrage .....	16
1.3. De l’orientation usager à l’orientation client .....	17
2. La marque publique, un objet à explorer .....	19
2.1. La marque institutionnelle : un objet complexe .....	19
2.2. Le cadre théorique de l’orientation marque, des limites à combler.....	21
2.3. La question centrale de l’identité et des valeurs .....	23
2.3.1. Identité, valeurs institutionnelles et organisations publiques : des recherches à développer .....	23
2.3.2. Identité, compétences et ressources humaines .....	24
2.4. La marque institutionnelle : un processus de construction de sens à mettre à jour.....	25
Synthèse de la Partie 1 .....	26
PARTIE 2 : Positionnement épistémologique et méthodologique.....	28
1. Le positionnement épistémologique de mes travaux.....	29
1.1. S’inscrire dans le paradigme scientifique des sciences de l’artificiel .....	29
1.2. Le choix d’un positionnement constructiviste .....	29
1.2.1. Le positivisme .....	31
1.2.2. Le constructivisme.....	32
1.2.3- Critical Marketing Studies et constructivisme .....	34
2. Quel(s) mode(s) d’étude des phénomènes ? .....	34
3. La question de la méthodologie retenue .....	35
3.1. Une recherche de nature qualitative .....	35
3.2. L’étude de cas.....	37
En conclusion.....	40
PARTIE 3 : Les apports de mes recherches.....	41
1. La marque publique : une marque singulière .....	42
1.1. Une proposition de définition de la marque publique.....	43

1.2.	Qualifier la marque publique à partir des valeurs exprimées .....	45
1.2.1	La marque : un élément intérateur de valeurs en tension.....	46
1.2.2.	Identifier les valeurs en présence .....	47
	• <i>Une approche pragmatique dominante</i> .....	47
	• <i>L'intérêt d'une approche structurale</i> .....	48
1.2.3.	La marque publique comme mode d'activation de valeurs paradoxales .....	49
	• <i>L'importance des facteurs déclenchants</i> .....	49
	• <i>Communiquer pour légitimer</i> .....	50
	• <i>Le rôle central des valeurs professionnelles</i> .....	50
1.2.4.	Un usage de la marque à développer.....	51
1.3.	Proposition d'une typologie des marques publiques.....	53
1.4.	L'articulation entre les marques : un choix politique et stratégique .....	55
1.4.1.	Les marques universitaires.....	55
1.4.2.	La marque région (le cas d'une marque région) .....	58
	• <i>Les grandes approches de la notion de territoire</i> .....	58
	• <i>Distinguer le nom de la marque</i> .....	59
	• <i>Des enjeux politiques</i> .....	60
2.	La marque région : une marque publique à part .....	61
2.1.	La marque région comme activité stratégique .....	62
2.1.1.	La marque région : une ressource particulière .....	62
2.1.2.	Le cadre théorique strategy as practice : processus de construction des marques .	64
2.1.3.	La fabrique de la marque région : un processus discontinu et non stabilisé .....	65
	• <i>Diverses temporalités</i> .....	66
	• <i>Exclure puis rallier</i> .....	66
	• <i>Redéfinir l'objet même de la marque</i> .....	67
2.2.	La marque région : expression de l'action collective et des jeux de pouvoir .....	68
2.2.1.	Marque région et co-création .....	69
2.2.2.	La marque région : un objet (apparent) de coopération ?.....	69
	• <i>Des acteurs engagés ?</i> .....	70
	• <i>Ressources mobilisables et pouvoir</i> .....	70
	Synthèse de la partie 3 .....	72
	CONCLUSION .....	74
	Les perspectives de recherche et le programme à venir .....	76
1.	L'approche du marketing des organisations de santé .....	76

2. La marque publique.....	79
TABLE DES FIGURES.....	83
TABLE DES TABLEAUX.....	83
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	84
ANNEXES.....	96
Annexe 1 : Codes des références de l’auteur citées.....	96
Annexe 2 : Recherches et publications.....	99
<b>THEMES DE RECHERCHE</b> .....	99
TABLE DES MATIERES DETAILLEE.....	105
<b>RÉSUMÉ</b> .....	108
<b>Mots clés</b> .....	108

## RÉSUMÉ

La question « faut-il faire du marketing public ? » est régulièrement discutée depuis plus de cinquante ans. Du côté de la communauté académique, le marketing public est marqué par la faiblesse du courant de recherches et l'existence de travaux et de réflexions épars. Il reste largement considéré comme une déclinaison du marketing générique à un secteur particulier : le secteur public. Du côté des gestionnaires publics, il est perçu comme difficilement compatible avec les missions de service public et la place qui lui est faite se limite à l'usage de la communication et d'outils d'évaluation de la satisfaction des usagers. Pourtant, l'évolution de l'environnement ainsi que la diffusion d'une approche plus managériale dans les organisations publiques ouvrent la voie au développement d'un marketing public plus intégré, ambitieux et novateur. La marque publique est particulièrement emblématique d'une approche renouvelée du marketing public. Très peu de travaux lui sont consacrés, aussi la connaissance sur ce phénomène est lacunaire. Elle est un phénomène émergent, révélateur de la volonté et de la nécessité des organisations publiques d'affirmer leur légitimité. Mes recherches de nature constructiviste portent sur son étude. Elles explorent cet objet et elles traitent du processus de création et de développement d'une marque publique particulière : la marque région. Les apports de mon travail exposés dans ce mémoire de synthèse se situent principalement à deux niveaux. Ils apportent, d'abord, une définition de ce phénomène et de son périmètre. Ils contribuent ensuite à identifier ses modes d'expression. Ils débouchent sur la proposition d'une classification des marques publiques. Ils mettent, par ailleurs, à jour le processus de co-construction d'une marque publique et d'activation de l'action collective.

## Mots clés

Marketing public, marque publique, marque région, orientation marque, constructivisme.