



La stratégie de marque pour la Bretagne

- Attractivité et gouvernance régionale -

Mareike SCHUBERT
Sous la direction de Romain Pasquier

*Mémoire de 4e année 2009-2010
Séminaire : L'Europe autrement*

Remerciements

Je remercie M. Pasquier pour son accompagnement dans la définition du sujet et pour tous les conseils qu'il a pu me donner pour ce travail.

Je remercie également toutes les personnes du Conseil régional, de l'Agence économique de Bretagne, du Comité régional du tourisme, de la Chambre régionale de Commerce et d'Industrie, de l'association *Bretagne International*, du cabinet CoManaging et de l'association *Produit en Bretagne* de m'avoir accordé un peu de leur temps pour les entretiens. Ils ont vraiment été d'une aide précieuse.

Merci à ma famille et à mes amis qui m'ont aidé et soutenu dans la période de rédaction de ce mémoire. Merci particulièrement à ma mère pour ses encouragements et la relecture de mon mémoire.

Enfin un grand merci à Jésus, mon Dieu, sans qui je ne serais jamais arrivée à ce point dans mes études et qui m'a porté tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Sommaire

Remerciements.....	2
Liste des sigles et abréviations.....	6
Introduction.....	7
A. La mise en perspective du sujet : la gouvernance territoriale.....	8
1. Le concept de « gouvernance ».....	8
2. La gouvernance territoriale.....	9
B. Le contexte et quelques notions clé.....	12
1. Les régions actrices de leur propre développement économique.....	12
2. Le concept attractivité face à la concurrence territoriale.....	15
3. L'émergence du marketing territorial et notions clé.....	19
C. Problématique et hypothèses.....	23
D. Présentation de l'enquête.....	24
1. Les entretiens.....	24
2. Le ciblage des entretiens.....	24
3. La documentation grise utilisée.....	25
4. Les problèmes rencontrés.....	25
E. Annonce de plan.....	26
I. Le lancement de la stratégie de marque dans le cadre d'une politique régionale d'attractivité.....	27
A. La politique d'attractivité du Conseil régional.....	27
1. L'émergence du problème d'attractivité.....	27
2. La mise sur agenda du problème d'attractivité : le modèle de l'offre politique (P. Garraud).....	28
3. La mise en place d'une politique d'attractivité globale de la Bretagne.....	30
B. L'impulsion de la stratégie de marque par le Conseil régional.....	37
1. La volonté du Conseil régional de jouer le rôle de chef de file du développement économique.....	37
2. La stratégie de marque lancée et pilotée par le Conseil régional.....	40
II. La stratégie de marque : une démarche de marketing territorial au service de l'attractivité de la Bretagne.....	45
A. La stratégie de marque : une démarche de marketing territorial.....	45
1. La définition progressive de la stratégie de marque.....	45
2. Une « démarche » de marque au-delà d'une simple stratégie.....	52

B.Le résultat : un code de marque au service de la politique d'attractivité	53
1.Un outil de promotion utile.....	54
2.Un outil de promotion incertain et insuffisant.....	58
III. La gouvernance de la région par une démarche concertée et participative	62
.....	
A.Affirmation du leadership du Conseil régional à travers une démarche concertée et participative.....	62
1.Les contraintes à une marque « partagée » : la variété des acteurs bretons et des stratégies de communication.....	62
2.Le leadership du Conseil régional grâce à une démarche participative ...	65
B.La gouvernance de la région par la marque.....	70
1.L'adhésion à la stratégie de marque : une ressource économique et politique pour le Conseil régional.....	70
2.Définition actuelle de la coordination et du pilotage futurs de la marque. ...	76
Conclusion.....	78
Confirmation des hypothèses de départ	78
Insuffisance des hypothèses de départ.....	80
Bibliographie.....	83
Annexes.....	86
Les entretiens réalisés.....	86

« Ce travail s'inscrit dans le cadre d'un apprentissage de la recherche. Il est donc nécessairement inabouti et présente des imperfections et des insuffisances. Par ailleurs, l'IEP de Rennes n'entend donner aucune approbation aux informations et aux analyses contenues dans ce mémoire. Elles doivent être considérées comme relevant de la seule responsabilité de l'auteur ».

Liste des sigles et abréviations

AEB	Agence économique de Bretagne
AOA	Agence Ouest Atlantique
CR	Conseil Régional
CRCI	Chambre régionale du Commerce et d'Industrie
CRT	Comité Régional du Tourisme
SRDE	Schéma régional du développement économique
SRDT	Schéma régional de développement du tourisme
UE	Union européenne

Introduction

« *La Bretagne comme vous ne l'avez jamais vue* ». Tel est le slogan de l'évènement *Breizh Touch* qui s'est déroulé à Paris du 20 au 23 septembre 2007. Le Conseil régional (CR) de Bretagne, les Conseils généraux des départements bretons et même de la Loire-Atlantique, ainsi que des dizaines d'entreprises et d'organismes privés, publics et parapublics organisèrent ensemble une semaine bretonne dans la capitale. Au programme : des expositions, des concerts et diverses autres manifestations culturelles, dont la plus marquante fut un défilé de 3000 musiciens et danseurs sur les Champs-Élysées¹. L'ambition de cette opération était de montrer une Bretagne dynamique, jeune, moderne.

Depuis l'arrivée de Jean Yves Le Drian sur le poste de président du Conseil régional, l'attractivité de la Bretagne avait constitué une priorité dans son action politique. Cet évènement très médiatisé a aidé à impulser une stratégie de marque en Bretagne qui devait rendre la région plus attractive aux investissements étrangers et aux touristes, et remédier à son image traditionnelle, peu dynamique et peu moderne. Le CR, en étroite collaboration avec l'Agence économique de Bretagne (AEB) et le Comité régional du tourisme (CRT), a lancé cette démarche en 2008. L'ambition était de réaliser un portrait identitaire de la Bretagne, puis d'élaborer un code de marque à partir de l'identité bretonne. Le portrait identitaire et diverses autres analyses utiles pour élaborer le code de marque ont d'ores et déjà été réalisés, et ce dernier devrait être définitivement lancé en octobre 2010.

Un nombre croissant de territoires ont désormais recours à des politiques d'attractivité incluant par exemples des stratégies de marque ou l'élaboration de labels de qualité. Le phénomène de concurrence entre les territoires ainsi que la nécessité de rendre ces derniers attractifs est désormais entré dans les discours politiques. Le « marketing territorial » est en pleine expansion, et beaucoup de villes et de départements y ont déjà eu recours. Mais le cas breton est original, car la stratégie a associé une large palette d'acteurs des domaines économiques et touristiques, ce qui est rare, sinon inexistant jusqu'à présent. Pour cette raison, elle constitue un sujet d'étude intéressant, d'autant plus qu'elle n'a pas encore fait l'objet d'un travail de recherche.

De plus, la démarche de la région Bretagne liait deux domaines qui m'intéressent particulièrement, et vers lesquels je désire m'orienter dans ma vie professionnelle : la

¹ Cherdo, A., Bayette, S., *Breizh Touch*, Direction de la communication de la Région Bretagne, Rennes, 2007

communication et le développement économique, notamment à l'échelon local. Lorsque j'en ai entendu parler, je n'ai pas hésité à me saisir de l'opportunité.

A. La mise en perspective du sujet : la gouvernance territoriale

L'analyse de la stratégie de marque lancée par le CR de Bretagne s'inscrit dans le courant des recherches sur le concept de « gouvernance territoriale ». L'exposé des recherches menées dans ce domaine qui suit ne cherche pas à être exhaustif, mais plutôt à montrer les diverses dimensions et approches de la notion de « gouvernance », ainsi que les enjeux plus spécifiquement liés à la notion de « gouvernance territoriale ».

1. Le concept de « gouvernance »

Le terme de « gouvernance » est un terme polysémique, utilisé dans des domaines aussi divers que l'économie, la sociologie et la science politique. La notion de « gouvernance » a d'abord été mobilisée par les économistes. R. Coase dans les années 30, puis O. Williamson et les économistes du courant institutionnaliste dans les années 70², utilisent la notion de « gouvernance » afin de désigner un nouveau mode de coordination dans l'entreprise. Cette dernière, pour accroître son efficacité et diminuer les coûts de transaction, développe de nouveaux mécanismes de coordination dans l'entreprise. Par exemple, elle crée des institutions de gouvernance comme les hiérarchies, les relations de marché et les formes hybrides de contrats³. Plus récemment, cette notion a été réutilisée par les économistes s'attachant à la prise en compte de la dimension spatiale comme facteur intrinsèque du fait productif. « *Le concept de gouvernance locale apparaît alors comme une forme de régulation territoriale et d'interdépendance dynamique entre agents notamment productifs et institutions locales [...]. Le territoire contribue à réduire les coûts de transaction entre les firmes et constitue de ce fait un niveau pertinent pour coordonner les actions collectives* »⁴.

La gouvernance est également abordée dans le domaine des relations internationales à travers les notions de « gouvernance mondiale » et de « gouvernance globale ». Dans ce cadre, il s'agit de pallier à « *l'incapacité des Etats-nations et des organisations internationales héritées de l'après-guerre à faire face aux demandes et aux bouleversements de la société contemporaine, appelant par conséquent un nouveau mode de régulation collectif pour faire face à une crise de la gouvernabilité à l'échelle supranationale* »⁵. Dans le domaine des

2 Leloup F., Moyart L. et Pecqueur B., « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie Économie Société*, Vol. 7, 2005, p. 324

3 Le Galès, P., *Le retour des villes européennes – Sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Science Politiques, 2003, p. 29-30

4 Leloup F., Moyart L., Pecqueur B., *art. op. cit.*, p.324

5 Leloup F., Moyart L., Pecqueur B., *art. op. cit.*, p.325

relations internationales, à partir des années 80, apparaît également le concept de « bonne gouvernance », utilisé à des fins normatives par les institutions financières internationales afin de définir les critères de « bonne » administration publique dans les pays soumis à des programmes d'ajustement structurel.

En sciences politiques, la problématique de la « gouvernance » trouve son origine dans la littérature sur les défaillances du gouvernement⁶ et la reconfiguration et la transformation des modalités d'action publique⁷. Elle part du constat que le modèle politique traditionnel descendant et centralisé s'effrite, et qu'à côté de l'Etat émergent d'autres acteurs publics et privés très variés associés à la définition et à la mise en œuvre de l'action publique. La science politique utilise la notion de la « gouvernance urbaine » pour caractériser les modalités de gouvernement régissant les agglomérations, et par extension, toute l'action publique territoriale⁸.

Face aux usages multiples du terme de « gouvernance », il est donc difficile d'en donner une définition unique. Néanmoins, toutes les approches présentent des points communs : la prise en compte de l'élargissement du champ des acteurs impliqués, l'interdépendance de ces acteurs et des organisations privées et publiques dans le processus de prise de décision et de l'action ainsi que l'imbrication des divers niveaux de pouvoir⁹. C'est la dernière approche, celle de la « gouvernance locale », qui est pertinente dans le cadre de ce mémoire sur une stratégie de marque territoriale.

2. La gouvernance territoriale

Les travaux sur la « gouvernance territoriale » trouvent leur origine dans les recherches sur les nouveaux modes d'organisation et de gestion territoriale et partent de deux constats. D'une part, ces travaux mettaient en exergue les mouvements de développement local, dans le contexte historique de l'implication croissante des acteurs locaux, privés et publics, dans les dynamiques de développement local afin de mettre en valeur les ressources endogènes du territoire¹⁰. La notion de « territoire » ne renvoie pas ici à un niveau administratif neutre où une politique s'applique selon une démarche hiérarchique descendante, mais à un construit social, en constante appropriation¹¹. Le territoire se construit sur les relations durables de proximité géographique voire de proximité institutionnelle entre des acteurs hétérogènes. Le territoire est le résultat d'une dynamique de construction d'un « dedans » par rapport à un

6 voir notamment les travaux de R. Maynetz, Jan Kooiman, Philippe Schmitter et R. Rodes

7 voir notamment les travaux de N. Holec et G. Brunet-Jolivald

8 Leloup F., Moyart L., Pecqueur B., *art. op. cit.*, p.324

9 Leloup F., Moyart L., Pecqueur B., *art. op. cit.*, p.326

10 Leloup F., Moyart L., Pecqueur B., *art. op. cit.*, p.322-323

11 Leloup F., Moyart L., Pecqueur B., *art. op. cit.*, p.326

« dehors », rassemblant des acteurs variés autour de relations, de règles, de normes et de principes acceptés et mis en œuvre ensemble afin d'atteindre des objectifs fixés collectivement.

D'autre part, ces réflexions mettaient en avant la recomposition des configurations politico-administratives dans les États modernes, due à deux mutations majeures. D'abord, l'émergence de pouvoirs supranationaux comme l'Union européenne, la transnationalité des flux et la recherche d'un ordre international depuis la seconde guerre mondiale ont eu pour conséquence un phénomène de déterritorialisation. Ensuite, l'existence de nouveaux échelons d'intervention pour les politiques publiques et une redéfinition des territoires ont entraîné la re-territorialisation de l'espace de l'action publique¹². Neil Brenner a défini la re-territorialisation comme un processus de reconfiguration et de redéfinition d'échelle de l'organisation territoriale dans les États et les villes¹³.

Ce sont donc ces deux constats qui sont à l'origine des réflexions sur la gouvernance territoriale. En dépit de la diversité des approches, les auteurs s'accordent à dire que les phénomènes de déterritorialisation et de re-territorialisation ont entraîné un changement radical sur l'action publique. L'action publique repose désormais sur des processus d'interaction, de collaboration et de négociation entre des acteurs hétérogènes au niveau des territoires¹⁴. Comme l'explique Vincent Simoulin, « *non seulement les acteurs locaux sont de plus en plus à même de développer et de mettre en œuvre des stratégies, mais ils doivent le faire dans un environnement toujours plus complexe et où il leur faut toujours plus tenir compte de leur interactants et des intérêts et stratégies propres de ceux-ci, ce qui se traduit par des pratiques croissantes de négociation et de participation à la construction sociale que représente tout le territoire* »¹⁵.

Patrick Le Galès définit la gouvernance urbaine comme « *la capacité à intégrer, à donner forme aux intérêts locaux, aux organisations, groupes sociaux, et, d'autre part, en termes de capacité à les représenter à l'extérieur, à développer des stratégies plus ou moins unifiées en relation avec le marché, l'État, les autres villes et autres niveaux de gouvernement* »¹⁶. Cette définition renvoie à la gouvernance dans les villes, mais peut s'employer également pour

12 Leloup F., Moyart L., Pecqueur B., *art. op. cit.*, p.323

13 Brenner, N., *Globalisation as Reterritorialisation: The Re-scaling of Urban Governance in the European Union*, *Urban Studies*, Vol. 36/3, 1999, p. 431- 451

14 Leloup F., Moyart L., Pecqueur B., *art. op. cit.*, p.325

15 Simoulin, V., « La gouvernance territoriale : dynamiques discursives, stratégies et organisationnelles », in Pasquier, R., Simoulin, V., Weisbein, J., (éds.), *La gouvernance territoriale – Pratiques, discours et théories*, Paris, LGJD, 2007, p.17-18

16 Le Galès, P., « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Revue française de science politique*, 1, février 1995, p.90, in Borraz, O., « Pour une sociologie des dynamiques de l'action publique locale », Balme, R., Faure, A., Mabileau, A., (dir.), *Les nouvelles politiques locales – dynamiques de l'action publique*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Science Politiques, 1999, p. 77-110

d'autres niveaux de gouvernement local comme les régions. Patrick Le Galès prend donc en compte un rôle interne et externe de la gouvernance. A l'intérieur du territoire, la gouvernance permet non pas d'effacer les conflits et les différents intérêts, mais à les « dépasser temporairement dans une forme d'intégration supérieure qui définit des objectifs et un cadre temporel commun »¹⁷. Il s'agit là d'un des sujets au centre des recherches sur la gouvernance territoriale : le mode de constitution d'un acteur collectif, sa naissance, le renforcement de son rôle à travers la construction de règles et la gestion des interdépendances entre les individus et groupes le constituant¹⁸. La définition de Patrick Le Galès intègre également une dimension externe de la gouvernance, c'est-à-dire la représentation du territoire vis-à-vis de, et sa relation avec les niveaux de marché et d'autres niveaux de gouvernements.

Le concept de « gouvernance territoriale » est pertinent pour analyser la stratégie de marque menée par le CR en Bretagne. Avec la décentralisation, les régions se sont imposées comme des nouveaux échelons décisionnels ayant des compétences importantes dans le domaine du développement économique, témoignant ainsi des phénomènes de re-territorialisation mentionnés ci-dessus. De plus, la région agit dans un environnement institutionnel, politique, économique et social complexe, avec une multitude d'acteurs institutionnels, publics et privés impliqués dans le domaine économique et touristique sur l'espace régional. Elle devra donc avoir recours à un ensemble de techniques de consultation, de collaboration et de négociation avec des acteurs institutionnels, publics et privés, du domaine économique et touristique pour mener sa politique d'attractivité, ce qui est symptomatique de la recomposition de l'action publique locale. Cela renvoie donc directement au concept de « gouvernance territoriale ».

B. Le contexte et quelques notions clé

Suite à la décentralisation et à la montée en puissance des régions au sein de l'Europe, ces dernières sont devenues progressivement actrices de leur développement économique. Dans le cadre de leurs compétences dans le domaine du développement local et face à une concurrence accrue entre les territoires, ils ont de plus en plus recours à des techniques de marketing territorial pour rendre le territoire plus attractif aux investisseurs, touristes ainsi qu'à certaines catégories de populations.

17 Le Galès, P., 1995, *art. op. cit.*, p.90

18 Simoulin, V., *op. cit.*, p. 16, reprenant Le Galès, P., « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Revue française de science politique*, Vol. 45/1, 1995, p.57-95

1. Les régions actrices de leur propre développement économique

a. Augmentation des compétences régionales dans le développement économique suite à la décentralisation

Dès sa création, l'espace régional est apparu comme un échelon pertinent pour le développement économique en France¹⁹. C'est d'ailleurs une logique économique qui a conduit à l'institutionnalisation des premiers regroupements régionaux en 1917, les « régions Clémentel ». Elles regroupaient des représentants des administrations d'Etat ainsi que d'organismes socioprofessionnels.

De la première guerre mondiale aux années 70, les espaces régionaux changeaient souvent de statut et de missions au gré des circonstances et des gouvernements. Deux logiques ressortent néanmoins de ces premiers tâtonnements : les régions sont vues comme des espaces et des entités pertinentes pour la réorganisation de l'administration d'Etat, ainsi que pour le développement économique et l'aménagement du territoire²⁰. En 1972, les régions acquièrent le statut d'établissement public régional. Leur mission était dorénavant cantonnée au domaine du développement économique, à un rôle d'impulsion, d'animation, de coordination et d'aide aux investissements d'intérêt général²¹.

La loi du 2 mars 1982 augmenta considérablement les compétences des régions, notamment en matière de développement économique. Elles avaient désormais le statut de collectivité territoriale, au même titre que les communes, les départements et les territoires d'outre-mer. La loi dispose que les régions bénéficient d'une clause générale de compétence, mais précise pourtant explicitement qu'elles sont chargées de promouvoir le développement économique, social, sanitaire, culturel et scientifique de la région, ainsi que l'aménagement de son territoire afin de préserver son identité²². La région n'a pas de tutelle sur les autres collectivités territoriales présentes dans l'espace régional, mais son rôle de coordination et d'impulsion dans le domaine du développement économique se trouve renforcé par cette loi. Les régions jouent notamment un rôle moteur dans le versement d'aides aux entreprises²³.

La loi du 13 août 2004, loi importante de la deuxième « vague » de décentralisation, n'alla pas jusqu'à confier aux régions la pleine responsabilité des actions économiques des collectivités territoriales dans l'espace régional, mais dispose que « *la région coordonne sur son territoire les actions de développement économique des collectivités territoriales et de*

19 Tulard, M.-J., *La région*, Paris, Extensio éditions, 2008, p. 7-8 et p. 76-77

20 Tulard, M.-J., 2008, p.8-9

21 Tulard, M.-J., 2008, p.10-12

22 Tulard, M.-J., 2008, p.13-14

23 Tulard, M.-J., 2008, p.76-77

leurs groupements, sous réserve des missions incombant à l'Etat »²⁴. Le rôle prééminent de la région en matière de développement économique est illustré par la création, à titre expérimental, du schéma régional du développement économique (SRDE). Il s'agit d'un document élaboré et adopté par le CR pour une durée de cinq ans, après une concertation avec les départements, les communes et leurs groupements, ainsi qu'avec les chambres consulaires. Il prend en compte les « orientations stratégiques découlant des conventions passées entre la région, les collectivités territoriales ou leurs groupements et les autres acteurs économiques et sociaux du territoire concerné »²⁵. A partir de là, il définit les orientations stratégiques de la région en matière économique afin de « promouvoir un développement économique équilibré de la région, à développer l'attractivité de son territoire et à prévenir les risques d'atteinte à l'équilibre économique de tout ou partie de la région »²⁶. Une fois ce schéma transmis au préfet, les régions reçoivent compétence, par délégation de l'Etat, pour attribuer les aides déconcentrées et éventuellement pour prévoir des critères d'octroi différentes de ceux en vigueur au niveau national.

Le développement économique englobe beaucoup de politiques publiques régionales différentes. Dans le cadre de cette analyse sur la stratégie de marque qui a associé le CRT de Bretagne, il est important de rappeler que le tourisme constitue notamment un volet important du développement économique. La loi du 23 décembre 1992 relative à l'organisation du tourisme en a confié la responsabilité à la région, mais celle-ci doit exercer cette compétence en coopération avec l'Etat, les départements et les communes. Mais la région occupe une position privilégiée pour définir les objectifs généraux à moyen terme du développement du tourisme régional, notamment grâce au « Schéma régional du développement du tourisme » (SRDT). Une loi du 27 février 2002 a confié à la région une mission de collecte et de diffusion des informations touristiques dans l'espace régional, ainsi qu'une mission de coordination des initiatives publiques et privées en matière de développement et de promotion touristique²⁷.

Les lois successives de décentralisation ont donc progressivement augmenté les compétences et le rôle moteur des régions dans le domaine du développement économique. En parallèle, la région s'est également imposée comme un échelon pertinent pour le développement économique au niveau européen.

24 Art. L1511-1 Code général des collectivités territoriales (CGCT), accessible sur www.legifrance.gouv.fr

25 Art. 1 §1 de la loi n°2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales

26 Art. 1 §1 de la loi n°2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales

27 Tulard, M.-J., *op. cit.*, p.91

b. La montée en puissance des régions dans l'Europe

La construction européenne a fait des régions des acteurs économiques de premier plan à travers sa politique de cohésion. Le traité de Rome mentionne dans son préambule la nécessité de « *renforcer l'unité de leurs économies et d'en assurer le développement harmonieux en réduisant l'écart entre les différentes régions et le retard des moins favorisées* ». Différents fonds sont créés afin de financer le développement des régions les moins favorisées dans la Communauté. Mais c'est l'acte unique européen de 1986 qui permet de jeter les bases d'une véritable politique de cohésion. Cette dernière n'a cessé de se renforcer depuis avec la mise en place de programmes et d'instruments. Dans le cadre des perspectives financières pour 2007-2013, la politique de cohésion s'est vue attribuer 35,7% du total du budget européen, soit 347,410 milliards d'euros²⁸. Cette politique centrée sur les régions a fait d'elles des échelons pertinents pour le développement économique.

Les régions sont aussi devenues des acteurs politiques en Europe grâce à des moyens institutionnels et associatifs pour défendre leurs intérêts à Bruxelles. Elles peuvent intervenir dans l'élaboration de normes communautaires grâce au Comité des régions créé en 1994 suite au traité de Maastricht de 1992. La Commission et le Conseil doivent obligatoirement consulter cet organe dans certains domaines comme la cohésion économique et sociale. Le Comité des Régions peut également élaborer des avis d'initiative pour inscrire certaines questions à l'ordre du jour de l'UE²⁹. Les régions sont ainsi devenues des interlocuteurs directs de la Commission européenne³⁰. Parallèlement, les régions disposent d'une assemblée les représentant au sein du Conseil de l'Europe, le Congrès des pouvoirs locaux et régionaux, ainsi que de diverses associations représentatives dans l'espace européen au sens large³¹.

La construction européenne et la régionalisation vont donc de pair. Néanmoins, la régionalisation en Europe n'est pas homogène. En effet, tous les Etats-membres de l'UE n'ont pas un niveau régional, soit parce que leur dimension ne le justifie pas, soit parce que la régionalisation est en cours ou à l'étude. Parmi les 12 Etats-membres dotés de régions, les statuts et pouvoirs accordés à ces dernières varient, ainsi que les modes d'organisation, allant de l'Etat unitaire décentralisé à l'Etat fédéral³². Mais globalement, la construction européenne a malgré tout permis la montée en puissance des régions dans l'Europe. Elles s'imposent donc progressivement comme des acteurs économiques et politiques au niveau national, européen et

28 www.ec.europa.eu/regional_policy

29 Tulard, M.-J., *op. cit.*, p.115

30 Pasquier, R., *La capacité politique des régions : une comparaison France/Espagne*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2004, p.20

31 Tulard, M.-J., *op. cit.*, p.116

32 Tulard, M.-J., *op. cit.*, p.111

international. Par conséquent, elles deviennent des protagonistes importants dans la « concurrence entre les territoires ».

2. Le concept attractivité face à la concurrence territoriale

Il importe, dans un premier temps, de se poser la question si l'attractivité territoriale constitue une réalité économique ou un discours politique. En partant de l'hypothèse qu'il s'agit d'un enjeu économique réel, elle peut être définie sous plusieurs angles.

a. La concurrence entre les territoires : réalité ou discours politique ?

Alors que dans les années 80, la notion d'attractivité était pratiquement absente des études d'économie, cette notion est aujourd'hui centrale dans les débats de politique économique, tant au niveau des territoires nationaux qu'infranationaux. Depuis une quinzaine d'années, face à l'ouverture des frontières à des flux d'investissement de plus en plus mobiles, à l'importance croissante des firmes multinationales dans l'économie mondiale et à la concurrence de nouveaux pays d'accueil, les territoires sont entrés en concurrence pour attirer les investissements et les touristes.

Selon le géographe Georges Benko, la concurrence actuelle entre les territoires trouve son explication dans la transformation économique du monde post-fordiste³³. Jusqu'à la fin des années 70, l'économie était avant tout nationale et s'exprimait par une politique économique indépendante. Le fordisme des trente glorieuses était basé sur la rationalisation du travail, la segmentation des tâches et la séparation dans l'espace des différentes activités de l'entreprise. Les lieux de production ne nécessitant pas de main d'œuvre qualifiée, elles avaient été délocalisés, et les centres de décisions maintenus dans les métropoles. Avec la crise des années 70, les activités économiques se sont restructurées, notamment grâce à l'évolution de l'informatique et de l'électronique et à une plus grande mobilité des capitaux à l'échelle internationale. Les entreprises sont désormais marquées par la mobilité et la « flexibilité ». L'imprévisibilité de la demande les a conduites à raccourcir leurs cycles de production et à automatiser les procédés de fabrication. Aujourd'hui, les entreprises sont à la recherche d'un environnement de qualité, de services sophistiqués, d'une main d'œuvre qualifiée, d'aéroports internationaux et de centres d'affaires.

Face à ces évolutions, les territoires sont placés de fait sur un marché concurrentiel pour la localisation des activités économiques et la captation de leurs fruits. Elles cherchent à attirer des entreprises, des touristes et certaines catégories de populations susceptibles d'apporter un

33 Benko, G., «Marketing et territoire», in J.-M. Fontan, J.-L. Klein, D.-G Tremblay (éds), *Entre la métropolisation et le village global*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1999, p. 81-83

avantage économique. Dans l'espace européen, l'instauration du grand marché unique européen avec la suppression des barrières douanières a renforcé la concurrence entre les territoires, notamment pour attirer des entreprises à la recherche d'une entrée sur le marché européen³⁴. Le concept d'attractivité des territoires a pris une importance croissante dans les discours et les politiques économiques.

Il faut néanmoins se poser la question s'il existe véritablement une concurrence entre les territoires ou s'il ne s'agit pas simplement d'un discours politique. En 1994, dans son article « La compétitivité, une obsession dangereuse »³⁵, l'économiste Krugman a critiqué les analyses en terme de compétitivité nationale. Pour lui, il n'y a pas de concurrence entre les nations, seulement des dynamiques endogènes de croissance différentes selon les pays. Ce même constat peut également se faire pour les niveaux infranationaux. Souvent, en effet, les processus de décisions des entreprises ne font pas intervenir plusieurs territoires concurrents pour un projet donné, mais la décision porte sur l'opportunité et le moment de l'implantation plutôt que sur le site. Cette vision consisterait donc à nier la concurrence entre les territoires³⁶.

A cet argument s'ajoute une difficulté sur la notion de « territoire ». En termes économiques, les territoires ne constituent pas des espaces géographiques délimités par des frontières et des réalités économiques intangibles, mais plutôt des créations politiques liées à l'existence d'une institution exerçant des prérogatives sur un espace donné. Poussée à l'extrême, cette vision conduirait à considérer que la concurrence ne se joue pas entre les territoires, mais entre les gouvernements locaux respectifs chargés des intérêts économiques. Fabrice Hatem, conseiller économique à l'Agence française pour les investissements internationaux, explique que dans cette perspective, « *l'attractivité apparaît alors comme un discours permettant de justifier à la fois l'existence des institutions de développement locales et les types d'actions qu'elles mettent en œuvre, plutôt que comme un enjeu économique réellement partagé par tous les acteurs présents sur le territoire* »³⁷.

Dans ce mémoire prévaudra le point de vue que face aux bouleversements technologiques et économiques à l'oeuvre depuis les années 70, la concurrence entre les territoires est une réalité. L'attractivité constitue donc un enjeu réel pour le développement économique territorial. Néanmoins, la dimension politique du discours des élus sur l'attractivité territoriale ne sera pas totalement exclue, celle-ci constituant un angle d'analyse intéressant.

34 Benko, Georges, « Marketing et territoire », in J.-M. Fontan, J.-L. Klein, D.-G Tremblay (éds.), *Entre la métropolisation et le village global*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1999, p.89

35 Krugman, P., « La compétitivité, une obsession dangereuse », *Foreign Affairs*, Vol 73/2, 1994, in Hatem, F., « Attractivité : de quoi parlons-nous ? », *Pouvoir locaux*, Vol. 2, n°16, 2004, p.43

36 Hatem, F., *op. cit.*, p.35

37 Hatem, F., *op. cit.*, p.36

b. Le concept d'attractivité territoriale

Le terme d'attractivité territoriale est souvent employé dans le cadre des investissements pour désigner « *la capacité pour un territoire d'offrir aux investisseurs des conditions d'accueil suffisamment intéressantes pour les inciter à y localiser leurs projets de préférence à un autre territoire* »³⁸, ainsi qu'à y rester et développer leur activité. Mais l'attractivité économique dépasse le domaine des investissements et concerne aussi le tourisme, c'est-à-dire la capacité du territoire à offrir aux touristes une offre de séjours telle qu'ils choisissent d'y passer leurs vacances de préférence à un autre territoire et à les fidéliser. Enfin, l'attractivité au sens large peut aussi se mesurer par la capacité d'un territoire à attirer et accueillir de nouveaux habitants. Ce mémoire se focalisera sur l'attractivité économique et touristique de la Bretagne, mais l'attractivité régionale pour les populations sera également prise en compte, dans une moindre mesure.

Pour analyser l'attractivité d'un territoire, il existe différentes approches. Tout d'abord, l'attractivité peut être mesurée à travers une comparaison des territoires par des critères globaux de localisation pour les entreprises ou de choix pour un séjour touristique. Grâce à une liste de critères et à des statistiques fiables, il est possible d'élaborer un diagnostic d'attractivité et de comparer les territoires entre eux³⁹. Il existe beaucoup d'études sur les critères de choix d'implantations d'entreprises. Ces dernières mettent en évidence principalement l'importance du marché, des infrastructures, de la qualité et du coût de la main d'œuvre⁴⁰. L'image territoriale est d'autant plus importante dans le domaine touristique où l'image projetée du territoire vis-à-vis de l'extérieur est déterminante pour attirer des touristes. L'attractivité peut également se mesurer par les atouts d'un territoire dans un secteur donné. Dans le domaine économique, il s'agira de mettre en évidence ces atouts afin d'attirer des investissements ciblés, susceptibles de venir s'implanter dans ce territoire. En général, ces analyses sont appliquées au niveau local⁴¹. Enfin, l'approche microéconomique par « l'offre territoriale complexe » analyse le processus de décision de l'entreprise dans le cadre d'un projet spécifique. L'attractivité est alors définie comme « *la capacité à répondre à un grand nombre de projets individuels d'investissement par un 'bouquet' d'offre de facteurs répondant de manière compétitive aux spécifications exigées par les entreprises* »⁴². Dans le domaine du tourisme, les stratégies d'attractivité viseront alors plutôt de répondre à des attentes diverses par une offre de séjours variée et adaptée pour chaque catégorie de consommateurs.

38 Hatem, F., *op. cit.*, p. 34

39 Hatem, F., *op. cit.*, p. 37

40 Cohen-Bacrie, B., « Les ressorts de l'attractivité et les problématiques d'image », *Pouvoir locaux*, Vol. 2, n°16, 2004, p. 102

41 Hatem, F., *op. cit.*, p. 39

42 Hatem, F., *op. cit.*, p. 41

L'approche de l'attractivité privilégiée a des conséquences sur les politiques publiques menées. Si on conteste la notion d'attractivité, cela conduit à porter la priorité sur les politiques de développement endogène. Mais si au contraire, on considère que la concurrence entre les territoires est réelle et que la notion d'attractivité est un fondement de l'action publique, les politiques de promotion territoriale jouent alors un rôle fondamental. Par une approche globale de l'attractivité d'un territoire, il importera de créer des conditions d'ensemble favorables à l'accueil d'investissements et de touristes. Avec une approche par secteur d'activité, il s'agira davantage de renforcer les pôles locaux de compétitivité ou certains secteurs touristiques afin de devenir plus attractif dans un secteur donné. L'approche microéconomique cherche à créer les meilleures conditions matérielles et financières pour la réalisation de projets spécifiques d'implantations d'entreprises, ou dans le domaine du tourisme à répondre à la demande spécifique de publics cibles⁴³. Dans ce mémoire, c'est l'approche territoriale globale de l'attractivité qui sera privilégiée. En effet, la stratégie de marque étudiée cherche à rendre plus attractive la Bretagne prise comme un tout vis-à-vis de l'extérieur.

Afin de devenir plus attractifs, les territoires mènent de véritables politiques d'attractivité, ce qui passe notamment par une promotion active du territoire. Ils ont progressivement appliqué des techniques de marketing traditionnellement utilisées en entreprise, donnant ainsi naissance au « marketing territorial ».

3. L'émergence du marketing territorial et notions clé

a. Le marketing territorial dans la communication locale

L'essor du marketing territorial se situe dans un contexte de décentralisation et de montée en puissance de la communication dans les collectivités locales. Dès les années 70, face aux revendications sociales issues de mai 1968, la communication devient une préoccupation nouvelle au niveau local. Certains élus locaux veulent faire participer les habitants à la construction de la ville, notamment grâce à une meilleure information municipale. Dans l'ensemble, ces pratiques restent néanmoins modestes⁴⁴.

La véritable transformation de la communication locale se produit avec les lois de décentralisation de 1982. La région et le département sont deux collectivités qui émergent suite aux réformes, et cherchent d'une part à construire le sentiment identitaire auprès des habitants, et d'autre part à augmenter leur attractivité. L'autonomie budgétaire accordée aux collectivités locales par les lois *Deferre de 1982* permet de gonfler leurs dépenses de

⁴³ Hatem, F., *op. cit.*, p. 43

⁴⁴ Mégard, D., Deljarrie, B., *La communication des collectivités locales*, Paris, Extensio éditions, 2009, p. 19-21

communication. Dans le contexte très publiphile des années 80, les collectivités locales mènent de grandes campagnes publicitaires⁴⁵. Face au contexte de concurrence accrue entre les territoires, elles ont recours aux techniques de la publicité utilisées traditionnellement dans les entreprises afin d'attirer les investissements et les touristes, donnant ainsi naissance au « marketing territorial »⁴⁶. Mais ces campagnes s'écartent souvent de la réalité, et selon Bruno Cohen Bacrie, directeur de la communication de la ville d'Echirolles, « *la course au marketing aura donc beaucoup affaibli le poids de la communication locale, ravalée au rang du seul discours publicitaire* »⁴⁷.

Dans les années 90, la communication des collectivités locales décroît. Leur situation financière se détériore et des lois successives viennent sanctionner les dérives de communication locales des années précédentes. Celle-ci se recentre alors sur la valorisation des services publics et la lisibilité de l'action publique. Se développe également la communication financière, jusqu'alors inexistante au niveau local⁴⁸.

Dans les années 2000, la communication a désormais une place incontestée dans les collectivités locales. L'arrivée des NTIC a bouleversé les techniques de communication, et les équipes de communicants ainsi que les stratégies de communication locale se sont professionnalisées. Face au fossé qui se creuse entre les citoyens et leurs représentants locaux, un des objectifs majeurs de la communication locale est désormais le rétablissement du lien entre les élus et les citoyens. Quant à la communication identitaire et la promotion du territoire, ils restent importants, mais les discours publicitaires sans projet concret sont révolus. La collectivité n'est plus appréhendée comme une simple marchandise, mais comme un « *projet de territoire ancré dans la réalité historique et géographique et porté par des habitants, élus, entrepreneurs, acteurs locaux, citoyens* »⁴⁹. Les stratégies de promotion territoriale intègrent désormais toutes les composantes de l'identité, valorisent les savoir-faire et les atouts humains et urbains, cherchent à attirer des entreprises, des touristes et de nouveaux habitants mais également à créer un sentiment de fierté et d'appartenance chez ses habitants.

Après avoir expliqué le contexte et les conditions d'émergence du marketing territorial, il est important maintenant de définir quelques concepts clé qui serviront de cadre d'analyse dans ce mémoire.

45 Mégard, D., Deljarrie, B., *op. cit.*, p. 21-22

46 Mégard, D., Deljarrie, B., *op. cit.*, p. 53-54

47 Cohen-Bacrie, B., *op. cit.*, p. 100

48 Mégard, D., Deljarrie, B., *op. cit.*, p.24-29

49 Mégard, D., Deljarrie, B., *op. cit.*, p.31

b. Définition de concepts clé

(a) La marque, l'image de marque, la plateforme de marque et le code de marque

Il existe beaucoup d'approches et de définitions différentes de la « **marque** » dans le domaine du marketing en entreprise. George Lewi et Jérôme Lacoeylle tentent de synthétiser l'ensemble de ces approches par une définition simple : « *une marque est un repère mental sur un marché qui s'appuie sur des valeurs tangibles et sur des valeurs intangibles* »⁵⁰. Elle a une « fonction de repérage », c'est-à-dire elle est un indice qui permet au client ou au prospect de se retrouver sur un marché, souvent encombré. Cette fonction s'appuie sur des éléments mesurables et comparables, mais « *la marque est aussi une narration pour le client avec son histoire, ses symboles, ses valeurs associées* »⁵¹. Les principales fonctions de la marque sont donc l'identification, la différenciation du produit par rapport aux autres et la création de valeur chez le consommateur. Comme l'a analysé K. Keller, « *la marque évoque des associations dans l'esprit des consommateurs, engendre une valeur supplémentaire aux produits qui la porte (le capital de marque), suscite des émotions et permet de créer des liens avec le consommateur (par exemple des liens de confiance et d'attachement) qui se traduisent finalement par des comportements bénéfiques à la marque, tels que le comportement d'achat répété, la fidélité ou le bouche-à-oreille positif* »⁵². La marque constitue une vraie valeur ajoutée pour un produit.

Une **marque territoriale** s'inspire de ces principes du marketing commercial. Elle dote une destination et les produits d'un territoire d'un repère lisible et porte les valeurs du territoire. La marque constitue une valeur ajoutée pour le territoire dans le cadre des investissements étrangers et du domaine touristique, car elle lui permet de se démarquer face à ses concurrents dans un contexte de concurrence accrue entre les territoires et de créer un ensemble de perceptions et d'images des « clients » à l'égard du territoire.

Cet ensemble de perceptions et d'images associées à une marque définit l'**image de marque**, un autre concept emprunté au marketing classique. Une image de marque traduit « *l'ensemble des perceptions et impressions qu'ont les individus à l'égard de l'entreprise ou du produit. L'image positive ou négative repose sur une information partielle et partielle (toutefois estimée complète et objective par l'acheteur) et est susceptible d'influencer la décision d'achat* »⁵³. Selon le spécialiste du marketing D.A. Aaker, l'image de marque a cinq

50 Lewi, G., Lacoeylle, J., *Branding management*, Paris, Pearson Education France, 2007, p. 12

51 Lewi, G., Lacoeylle, J., *op. cit.*, p. 13

52 Merunka, D., Ouattara, A., « La ville en tant que marque : métaphore ou réalité ? », *Working Paper*, n°769, CEROG IAE Aix-en-Provence, 2006, p. 4
(accessible sur <http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/wp/769.pdf>)

53 Malavel, P., Bénaroya, C., *Marketing Business to Business : Du marketing industriel au marketing d'affaires*,

fonctions : aider au processus de traitement de l'information, différencier et positionner le produit, donner une raison d'acheter, créer un sentiment positif à l'égard de la marque et permettre des extensions de marque. L'image de marque joue donc un rôle essentiel dans la décision d'acheter le produit doté de la marque⁵⁴. Transposé à un territoire, l'image de marque pourrait alors jouer dans la décision d'implantation d'une entreprise ou dans le choix d'un séjour touristique.

Afin de définir et de formaliser sa stratégie de marque, le territoire peut créer une **plateforme de marque**. Ce document synthétise « *la définition de sa [le territoire] vision, de son ambition, de sa mission, de son positionnement, des valeurs et des engagements clé portés par la marque en accord avec les orientations politiques du territoire, son identité et les attentes et comportements de ses habitants et de ses clients* »⁵⁵. Ce document constitue la base pour l'ensemble de sa communication et de son marketing.

Le **code de marque territorial** quant à lui, constitue un « *outil pédagogique opérationnel qui définit et codifie l'ensemble des signes écrits, visuels et graphiques qui communiquent sur un territoire à travers les différentes structures qui portent l'image d'un territoire* »⁵⁶. Grâce à des codes de communication, il permet de véhiculer les valeurs et représentations liées à la marque dans chaque support de communication. Plus adaptable qu'une charte graphique qui fige la marque, il est conçu pour être utilisé par des acteurs institutionnels et privés dans des stratégies de communications diverses.

(b) Le positionnement marketing et le positionnement de la marque

Le positionnement marketing d'un produit correspond à sa position sur le marché ou un segment de marché. Selon G. Lewi et C. Rogliano, il comprend « *l'ensemble des traits saillants et distinctifs, c'est-à-dire ceux qui permettent au public de situer le produit dans l'univers des produits analogues et de le distinguer des autres. En d'autres termes, c'est une représentation (ou perception) simplifiée, comparative et distincte du produit* »⁵⁷. Positionner un produit consiste donc à tenter de lui donner une position de repère objectif sur un marché. Puisque la marque joue un rôle de repère mental, « *le positionnement de marque est par conséquent un processus de nature stratégique destiné à développer l'image voulue par l'entreprise dans l'esprit de ses clients et de ses prospects* »⁵⁸. Il comporte deux volets :

Paris, Pearson Education France, 2005, p. 295

54 Aaker D. A., *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press, 1991, in Malavel., P., Bénaroya, C., *op. cit.*, p. 295

55 www.comanaging.net

56 www.comanaging.net

57 Lewi, G., Rogliano, C., *Memento pratique du branding : Comment gérer une marque au quotidien*, Paris, Pearson Education France, 2006, p.11

58 Lewi, G., Rogliano, C., *op. cit.*, p.10

l'identification, c'est-à-dire le rattachement du produit par le public à sa catégorie de référence, et la différenciation, c'est-à-dire une ou plusieurs particularités du produit le distinguant d'autres produits de la même catégorie. Selon Daniel Sperling, spécialiste en marketing territorial, cette technique est applicable aux territoires. Positionner un territoire c'est le « *mettre en valeur, de manière optimale, par ses avantages (réels ou perçus) les plus différenciateurs, par rapport aux collectivités définies comme concurrentes et à l'attention des publics pour lesquels cette différence est motivante* »⁵⁹.

C. Problématique et hypothèses

La région joue un rôle croissant dans le domaine du développement économique local. Dans le cas étudié, la région Bretagne a mis en place une stratégie de marque afin de rendre la Bretagne plus attractive pour les investisseurs et les touristes. Dans ce cadre, il est intéressant d'étudier pour quelles raisons elle répond à un problème d'attractivité par une stratégie de marque territoriale, et ce qu'elle espère de cette approche. De plus, elle doit composer avec un environnement institutionnel, politique et économique complexe. Mon analyse sera donc structurée autour de la question suivante : **pourquoi et comment une région met-elle en place une stratégie de marque territoriale ?** Je propose plusieurs hypothèses de recherche que je tâcherai d'affirmer ou d'infirmer au cours de cette analyse.

Hypothèse 1 : Une stratégie de marque renforce l'attractivité d'une région en instrumentalisant l'identité régionale, lui permettant ainsi de se démarquer dans un contexte d'hyper-concurrence entre les territoires.

Hypothèse 2 : La démarche de marque concertée et participative permet aux gouvernants régionaux d'affirmer leur leadership politique face aux acteurs privés et institutionnels présents dans l'espace régional.

Hypothèse 3 : Un code de marque partagé par un grand nombre d'acteurs institutionnels et privés du développement économique et touristique permet un rayonnement de l'image régionale au niveau national et international plus cohérent et harmonieux, permettant ainsi d'attirer des investisseurs et des touristes.

⁵⁹ Sperling, D. *Le marketing territorial*, Milan-Midia, Toulouse, 1991, in Benko, G., *op. cit.*, p. 98-99

D. Présentation de l'enquête

1. Les entretiens

Pour répondre à ces hypothèses, j'ai réalisé 8 entretiens semi-directifs auprès d'acteurs institutionnels et privés intervenant dans le développement économique et touristique en Bretagne. Avant chaque entretien, et en fonction de la personne rencontrée, j'ai préparé des questions et des points que je voulais aborder. Dans l'ensemble, j'ai toujours pu aborder les questions et points préparés. Parfois au cours de l'entretien, certains points évoqués par les personnes m'ont ouvert de nouvelles pistes de réflexions et ont suscité de nouvelles questions. Je me suis déplacée pour voir quatre de ces personnes. Quant aux autres entretiens, j'ai procédé par téléphone, ces personnes étant trop loin ou n'ayant que peu de temps à m'accorder.

2. Le ciblage des entretiens

Dans un premier temps, j'ai commencé par interroger des personnes directement impliquées dans le pilotage du projet, c'est-à-dire une personne travaillant à la direction de communication du CR de Bretagne, à l'AEB et au pôle communication du CRT de Bretagne. J'ai également réussi à avoir un entretien téléphonique avec le gérant associé du cabinet CoManaging recrutée pour l'étude sur le portrait identitaire et l'accompagnement pour la stratégie de marque. Ces entretiens m'ont permis d'avoir beaucoup de données sur le projet, ainsi que le point de vue des acteurs institutionnels et privés directement engagés dans cette stratégie.

Dans un deuxième temps, j'ai contacté des acteurs du développement économique en Bretagne en marge de cette démarche mais jouant un rôle dans la promotion territoriale de la Bretagne : le responsable du département des investissements étrangers de l'association Bretagne International et le responsable de la communication de la Chambre régionale du commerce et d'industrie. D'une part, ils ont pu me fournir des données sur l'état des entreprises bretonnes et des stratégies de promotion déjà existantes au niveau régional. D'autre part, leur point de vue extérieur sur la stratégie de marque m'a donné des pistes de réflexion supplémentaires.

Enfin, j'ai pu discuter avec le directeur général de l'association *Produit en Bretagne*. Cet entretien était crucial, puisque ce groupe est dans une stratégie de marque qui comprend des éléments du territoire depuis les années 90.

3. La documentation grise utilisée

Pour mener l'enquête, j'ai utilisé un nombre important de documents de travail réalisés au cours de l'élaboration du code de marque par divers cabinets d'étude et les acteurs institutionnels : le portrait identitaire, le diagnostic de la marque Bretagne, les études sur l'offre, la demande et l'image économique et touristique de la région, le document présentant le positionnement marketing de la Bretagne, le document intitulé « territoire de marque » expliquant une première mise en œuvre de ce positionnement etc. Une autre source primaire importante ont été les sites internet de divers acteurs engagés activement dans la démarche et/ou du développement économique en Bretagne. J'ai pu en tirer des données statistiques, ainsi que des informations sur leurs stratégies et méthodologies⁶⁰.

4. Les problèmes rencontrés

Le démarrage de mon enquête a été un peu difficile, car je ne savais pas exactement vers qui cibler mes entretiens. N'ayant jamais fait d'entretiens d'enquête, il m'a fallu d'un certain temps avant d'avoir acquis les méthodes efficaces pour prendre contact et poursuivre ma demande d'entretien jusqu'au bout. Mais une fois les premiers entretiens d'effectués, les suivants ont été plus faciles à obtenir. Pour certaines personnes clé comme celle travaillant pour le cabinet CoManaging ou l'employée du CRT, les entretiens ont été courts en raison de leur emploi du temps chargé. Néanmoins, grâce à une préparation réfléchie des points à évoquer, ces entretiens ont enrichi ma réflexion.

Une autre complication résidait dans le fait que la stratégie de marque menée en Bretagne était difficile à appréhender. Les causes et les ressorts de cette démarche n'étaient, à mon sens, pas faciles à comprendre et d'autant plus à analyser. Le fait que la démarche incluait autant d'acteurs différents ne rendait pas l'étude plus aisée. Mais grâce à la patience de mes interlocuteurs et à mes lectures, j'ai progressivement compris comment et pourquoi la stratégie s'était mis en place.

La complexité du sujet tient aussi au fait qu'il lie différents angles d'analyse : la sociologie avec le concept de « gouvernance territoriale », la science politique avec l'analyse d'une politique publique, ainsi que des éléments de marketing. L'approche pluridisciplinaire est certes intéressante, mais difficile à saisir.

⁶⁰ L'élaboration du code de marque n'étant pas encore tout à fait finie, les documents de travail sur lesquels je me suis appuyée pour mon étude ne sont pas encore publiés officiellement. Ils le seront probablement à partir d'octobre 2010. Je ne pourrai donc pas citer certains passages, mais je donnerai les points de ces documents essentiels pour mon analyse.

Je suis consciente que je n'analyse sûrement pas tous les aspects intéressants sur la question. Il est notamment matériellement impossible, à l'heure actuelle où le code de marque n'est même pas encore sorti, d'analyser ses effets en terme d'attractivité. Je peux néanmoins analyser les attentes et les pronostics des différents acteurs. Mon étude se fonde donc sur les points qui sont apparus saillants lors de les recherches et pour lesquelles je dispose de preuves empiriques à l'appui.

E. Annonce de plan

Il s'agira, dans une première partie, d'analyser comment le CR s'est saisi du problème d'attractivité, l'a mis sur l'agenda politique et a impulsé une stratégie de marque pour rendre la Bretagne plus attractive. Une deuxième partie étudiera la stratégie de marque menée par le CR, une vraie démarche de marketing territorial ayant abouti à un code de marque au service de la promotion et l'attractivité de la Bretagne. Ce procédé a permis au CR de Bretagne de s'affirmer comme véritable leader politique du développement régional, grâce à une démarche concertée et globale, ce qui constituera le sujet de la troisième partie.

I. Le lancement de la stratégie de marque dans le cadre d'une politique régionale d'attractivité

A partir du changement de majorité au sein du CR en 2004 et de la loi du 13 août 2004 autorisant les régions à produire leur propre Schéma régional du développement économique (SRDE), le CR de Bretagne s'est saisi du problème d'attractivité et l'a mis sur l'agenda politique régional. Il a ensuite impulsé une stratégie de marque territoriale, démontrant ainsi sa volonté de jouer pleinement le rôle de chef de file du développement économique et touristique dans l'espace régional.

A. La politique d'attractivité du Conseil régional

1. L'émergence du problème d'attractivité

La préoccupation de rendre la Bretagne attractive et d'améliorer son image existe bien avant le changement de majorité au sein du CR en 2004. Une employée de la région témoigne : « *Pour nous, la région Bretagne, la direction de la communication, ça fait longtemps qu'on travaille pour que l'image du territoire s'améliore, [...] qu'on est dans cette dynamique de modernisation de l'image de la Bretagne pour la faire exister telle qu'elle existe aujourd'hui* »⁶¹. Un ensemble d'études réalisées par et pour la région sur l'attractivité et l'image de la Bretagne témoignent de cette préoccupation. Par exemple, en juin 2002, la section prospective du Conseil économique et social régional (CESR) de Bretagne réalisa une étude sur les facteurs d'attractivité en Bretagne. Il en ressort que : « *si la Bretagne dispose d'une image assez bien identifiée et fortement maritime à l'extérieur de la France, elle conserve en France une réputation marquée par ses traditions et ternie par les problèmes de qualité des eaux, l'opinion reste vulnérable aux marées noires qui surviennent périodiquement. Néanmoins la Bretagne dispose d'une image globalement attractive* »⁶². Ses atouts seraient notamment une métropole régionale dynamique, son identité culturelle, des excellences sectorielles, la notoriété des entreprises leaders, la qualité des espaces naturels et urbains ainsi que la maritimité. L'étude conclut que pour ouvrir la Bretagne sur le monde, il lui faudra valoriser son image et faire la promotion internationale de la région. Dans sa

61 Entretien avec une employée du CR Bretagne

62 Etude du Conseil économique et social régional, « Prospective des facteurs d'attractivité en Bretagne », juin 2002, p. 5, accessible sur www.datar.gouv.fr

réflexion sur l'attractivité et le positionnement international de la Bretagne, le Conseil régional se base sur l'action d'associations telles que *Bretagne International*, une association créée par le CR en 1983 et ayant pour but d'accompagner les entreprises bretonnes à l'international.

Mais la préoccupation d'augmenter l'attractivité de la Bretagne n'est pas le seul fait des institutions régionales, mais a aussi été alimentée par des réflexions d'acteurs privés présents en Bretagne. Par exemple, l'association *Bretagne Prospective*, un Think Tank créé en 2000 et consacré aux enjeux du développement local et régional en Bretagne, réfléchit au positionnement international de la Bretagne et à la manière d'utiliser l'identité des territoires comme « *levier(s) d'action et de création pour un développement durable* »⁶³. Selon cette association qui se veut une force de proposition politiquement neutre, dans une économie de plus en plus internationalisée, la Bretagne doit redécouvrir la « culture de l'international », conforter ses connexions aux centres de décisions, ses réseaux d'information et une image de marque spécifique et originale⁶⁴.

Enfin, des acteurs privés comme l'association *Produit en Bretagne* créée en 1993 partagent le constat que la Bretagne, du fait de son éloignement géographique du centre de l'Europe, court le danger d'être économiquement marginalisée. Ils s'engagent à favoriser les producteurs bretons à travers le logo « Produit en Bretagne », mais aussi, depuis peu, à conforter le positionnement économique international de la Bretagne à travers une stratégie de marque tournée vers l'export de produits bretons⁶⁵.

La préoccupation sur l'attractivité de la Bretagne existait donc bien avant 2004. Mais ce n'est qu'à partir du changement de majorité et la loi du 13 août 2004 que ce problème s'est véritablement inscrit sur l'agenda politique régional, saisi par le CR.

2. La mise sur agenda du problème d'attractivité : le modèle de l'offre politique (P. Garraud)

Comme l'écrit J.G. Padioleau, on appelle agenda politique « *l'ensemble des problèmes perçus comme appelant un débat public, voire l'intervention des autorités politiques légitimes* »⁶⁶. Il s'applique autant au niveau national que local, et peut donc servir de cadre d'analyse pour la mise du problème d'attractivité sur l'agenda politique du CR de Bretagne. Dans un premier temps, c'est la nouvelle majorité du CR qui s'est saisi du problème

63 www.bretagne-prospective.org

64 www.bretagne-prospective.org

65 www.produitenbretagne.com

66 Padioleau, J.-G., *L'Etat au concret*, Paris, Puf, 1982, in Gerstlé, J., *La communication politique*, Paris, Armand Colin, 2008, p.205

d'attractivité, avec le président régional Jean Yves Le Drian jouant un rôle d'entrepreneur politique.

En mars 2004, la liste « Bretagne à gauche, Bretagne pour tous » de Jean-Yves Le Drian remporte la victoire aux élections régionales. Ce dernier est élu président du CR et devient le premier président socialiste du CR de Bretagne. En parlant du président de région, une employée du CR explique que « *le développement du territoire est pour lui au cœur de son projet politique, et il met les politiques du CR au service de ce projet* »⁶⁷. Pour favoriser le développement, un des moyens du CR est de rendre la Bretagne plus attractive aux investissements, que ce soit pour des implantations d'entreprises, un rachat d'entreprise, ou une extension d'activités déjà présentes sur place. Ceci aura ensuite des retombées économiques bénéfiques pour la région en créant des emplois et en permettant, par la suite, d'attirer encore plus d'investisseurs, mettant ainsi en place un cercle vertueux de l'investissement.

Le choix de mettre en place une politique d'attractivité pour favoriser le développement économique de la région donne une légitimité au projet politique du président de région. En effet, il permet de mettre en cohérence les différentes politiques menées. Dans un article sur les politiques d'image, le sociologue Le Bart explique qu'une des raisons du succès des politiques d'image est leur aspect rassembleur d'initiatives dispersées appelées « politiques locales » : « *les politiques d'image participent à la fiction d'un « projet politique d'ensemble » qui aurait pour lui cohérence, simplicité, transparence* »⁶⁸. Certes, les politiques d'attractivité ne se limitent pas aux politiques d'image, mais le même constat peut être fait pour la politique d'attractivité qui se met progressivement en place au CR à partir de 2004 : l'attractivité du territoire impliquant des domaines très divers par nature, la politique d'attractivité rassemble les différentes politiques régionales et donne une cohérence au projet politique de J.-Y. Le Drian et de son équipe. De plus, le thème du développement économique répond à l'intérêt public régional, et constitue donc une source de légitimité pour le CR, et en particulier pour le président de région.

Ce dernier s'implique de manière particulièrement importante dans la politique sur l'attractivité économique, comme l'exprime une employée du CR : « *Jean Yves Le Drian s'implique personnellement dans cette question d'attractivité, il suit ce dossier directement [...]. Toute la démarche d'attractivité, il s'y retrouve complètement, car c'est très transversal,*

67 Entretien n°2 avec une employée du CR

68 Le Bart, C., « Les politiques d'image : entre marketing territorial et identité locale », dans Balme, R. (dir.), *Les Nouvelles Politiques Locales – Dynamiques de l'action publique*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Science Politiques, 1999, p. 421

ça implique toutes ses politiques, et c'est pour ça qu'il le porte avec beaucoup d'envie et y attache énormément d'importance »⁶⁹. Or comme l'écrit Garraud, « *l'objectif premier de la plupart des élus étant d'être réélus, tout maire [élu] aspirant à perpétuer son appartenance au personnel politique se doit d'accumuler des ressources pour augmenter son capital et son crédit politiques, contrôler la concurrence et accroître son pouvoir dans le jeu politique local* »⁷⁰. En se saisissant du thème du développement et de l'attractivité du territoire très rassembleur et répondant à l'intérêt public régional, J.-Y. Le Drian accroît ses ressources politiques, et se comporte donc en véritable entrepreneur politique.

Le Conseil régional s'est donc saisi du problème d'attractivité et l'a mis sur l'agenda politique régional. Il n'existait pas de demande sociale organisée pour mettre en place une telle politique. Comme dans le modèle de l'offre politique élaboré par P. Garraud⁷¹, la mise sur agenda se fait par les partis politiques qui s'approprient un thème pour lequel ils ressentent la rentabilité politique et qui permettra d'augmenter leur capital politique et électoral. Mais si la demande sociale d'une politique d'attractivité n'était pas formalisée, le CR a partagé le constat de la nécessité d'augmenter l'attractivité de la Bretagne avec les acteurs institutionnels et privés du développement économique et touristique lors de l'élaboration du SRDE et du SRDT.

3. La mise en place d'une politique d'attractivité globale de la Bretagne

Dès le début du mandat, le CR pose les bases d'une politique d'attractivité régionale par une reconfiguration des acteurs en charge de la promotion économique de la Bretagne. Mais la politique d'attractivité prend véritablement forme avec l'élaboration du SRDE et du SRDT, les deux schémas contenant déjà des pistes concrètes sur la manière de rendre la région plus attractive au niveau économique et touristique.

a. Le reconfiguration des acteurs en charge de la promotion économique régionale

Dès le début du mandat, le CR reconfigure les acteurs responsables de la promotion économique de la Bretagne. Dans un premier temps, le CR décide de se séparer de l'Agence Ouest Atlantique (AOA), l'agence officielle pour la promotion et la facilitation des investissements dans les Pays de la Loire, Poitou-Charentes et la Bretagne. Emanation des autorités régionales et locales, elle constituait un point d'entrée unique pour les projets

69 Entretien n°2 avec une employée du CR

70 Garraud, P., « Le maire urbain français : un entrepreneur politique », Publications de l'*Institut de Ciències polítiques i socials* de Barcelone, 1990, p. 10 (accessible sur www.recercat.net/handle/2072/1473)

71 Voir notamment Garraud, P., « Politiques nationales : élaboration de l'agenda », *L'année sociologique*, vol. 40, 1990, p.17-41

d'investissements dans les trois régions⁷². Mais le travail de promotion de l'agence était jugé insatisfaisant par le CR. Un employé de l'AEB explique que d'une part, « *Ouest Atlantique n'a amené que très peu de projets en Bretagne, donc on s'était dit qu'on serait meilleur qu'eux en faisant nous-mêmes* »⁷³. Etait donc mise en avant l'inefficience de l'AOA pour amener des projets d'investissement en Bretagne. D'autre part, « *la Bretagne, qui a sa propre identité s'est trouvée noyée dans un Arc Atlantique qui, non seulement d'un point de vue promotion la faisait disparaître dans cet Arc atlantique, alors que le CR a estimé que la Bretagne méritait un traitement particulier* »⁷⁴.

Le CR crée sa propre agence de développement début 2006 : l'Agence régionale de développement économique, qui deviendra rapidement l'Agence économique de Bretagne. Il s'agit d'une association loi 1901 dont la mission et objectifs principaux sont de six ordres : augmenter l'attractivité de la Bretagne, renforcer la gouvernance des acteurs de l'économie bretonne, déployer une politique de filières, faciliter l'émergence de clusters, développer des capacités de veille économique, et enfin animer les réseaux positionnés sur la performance des PME⁷⁵. Le rôle de promotion territoriale de la Bretagne qui était joué par l'AOA est désormais détenu par l'AEB. Quant au rôle de prospection d'investisseurs étrangers, il est confié à l'association *Bretagne International*. Cette association loi 1901 existait déjà depuis 1983 et avait jusqu'alors eu pour mission d'accompagner les entreprises bretonnes à l'international. Mais en 2006, le CR lui confie également le rôle de prospection d'investisseurs étrangers.

Ces changements institutionnels constituent la base d'une politique d'attractivité cantonnée à l'espace régional breton. Mais les actions à mettre en place se définissent véritablement au moment de l'élaboration du SRDE et du SRDT.

b. La définition de la politique d'attractivité avec l'élaboration du SRDE et du SRDT

Selon une employée du CR, la nécessité de renforcer l'attractivité de la Bretagne déjà mise à jour par le CR, « *c'est apparu flagrant dans le cadre de l'élaboration du SRDE [...]. On a eu le même constat en faisant le SRDT* »⁷⁶. Grâce à une procédure d'élaboration participative, cette nécessité a été désormais partagée par les acteurs du développement économique et touristique de la Bretagne : « *tous les schémas qui ont été réalisés au cours de la première*

72 www.ouest-atlantique.eu

73 Entretien avec un employé de l'AEB

74 Entretien avec un employé de l'AEB

75 www.agence-eco-bretagne.com

76 Entretien avec une employée du CR

moitié du mandat ont été fait dans la concertation. Les temps d'échanges avec les acteurs ont permis de mettre à jour la nécessité de promouvoir la Bretagne et de rajeunir l'image »⁷⁷.

(a) Le SRDE : constat du problème d'attractivité partagée avec les acteurs du développement économique

La loi de décentralisation du 13 août 2004 a donné aux régions la possibilité d'élaborer, à titre expérimental et pour une durée de cinq ans, leur propre schéma régional de développement économique (SRDE)⁷⁸. Elles acquièrent ainsi une nouvelle conscience de leur rôle dans le développement économique par cette loi.

Le SRDE pour la Bretagne est voté par le CR le 1er octobre 2006, après deux ans d'analyses sur l'économie bretonne et de concertations des acteurs économiques et institutionnels. Le diagnostic⁷⁹ issu du SRDE montre que la Bretagne dispose de vrais atouts économiques comme par exemple la présence de filières industrielles fortes qui structurent le développement économique régional, une main d'oeuvre qualifiée et une population de mieux en mieux formée et des centres de recherche d'envergure internationale qui bâtissent des collaborations publiques / privées à travers les pôles de compétitivité. Mais elle doit faire face aussi à des menaces non négligeables, comme la forte concentration des activités industrielles autour de quelques filières clés que sont les TIC, l'automobile, les IAA et la construction navale, filières soumises à des pressions exogènes fortes et faisant face à des mutations profondes. De plus, la Bretagne ne dispose pas d'une image économique au niveau international, ce qui handicape l'installation d'investisseurs. Elle a aussi des difficultés à attirer la matière grise et à maintenir les jeunes sur le territoire régional et doit composer avec des déséquilibres territoriaux non négligeables. Dans un sens global, le SRDE constate que la région bénéficie d'un fort développement de l'économie résidentielle et du volet lié au tourisme et aux loisirs qui contribuent au développement économique. Mais il exprime aussi la volonté de rendre l'économie bretonne plus compétitive en confortant ses principales filières et en suscitant l'émergence progressive de nouvelles filières afin que la Bretagne ne reste pas simplement une terre d'accueil pour les revenus de transfert et le tourisme⁸⁰.

L'économie bretonne doit donc faire face à des menaces, mais dispose aussi d'atouts réels qui ne sont pas assez valorisés. Ceci constitue un enjeu d'autant plus important dans une

77 Entretien n°2 avec une employée du CR

78 Art. 1, Loi n°2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales, www.legifrance.gouv.fr

79 Le résumé du diagnostic qui suit ne cherche pas à être exhaustif, mais ne reprend que des éléments qui serviront dans le reste de l'analyse. Pour voir l'exhaustivité du diagnostic : Région Bretagne, *Stratégie régionale de développement économique*, 2006

80 Région Bretagne, 2006, *op. cit.*, p. 44

économie globalisée. Face au constat d'une compétition accrue entre les territoires, le SRDE donne donc pour objectif à la Bretagne d'« *accroître l'attractivité de son territoire, tant sur le plan économique [...] que sur celui de l'environnement socioculturel, afin d'accueillir dans les meilleures conditions de nouveaux investisseurs et de retenir les entreprises déjà implantées en région* »⁸¹. Une employée de la région explique en parlant du déficit d'attractivité que « *ça a toujours été comme ça. Mais la concurrence entre les territoires est devenue très importante pour attirer les entreprises et les touristes. Donc il faut vraiment jouer sur ce volet, d'augmenter notre attractivité. On a des atouts, et des faiblesses qu'il faut améliorer, notamment notre image pas toujours très innovante et dynamique* »⁸².

Afin de rendre la Bretagne plus attractive au niveau national et international, le SRDE fixe pour ambition à la région de mettre en place une « *démarche de promotion territoriale* » qui « *définit un ensemble d'actions, pensées en cohérence avec les atouts des territoires et la stratégie de développement économique* »⁸³. La démarche se divise en quatre étapes⁸⁴. D'abord, il s'agit de positionner la Bretagne, c'est-à-dire d'identifier les avantages concurrentiels de la région et d'élaborer sur cette base un positionnement économique fort, différenciateur et crédible. Sur la base de ce positionnement, il s'agit ensuite de construire une stratégie de communication convaincante, adressée aux publics ciblés, afin de promouvoir le territoire et le rendre attrayant pour les investisseurs. La troisième étape identifiée par le SRDE est la prospection d'investisseurs étrangers, c'est-à-dire le fait d'identifier des investisseurs potentiels et de les amener à s'installer en Bretagne mais aussi de fidéliser les investisseurs déjà sur place. Enfin, la quatrième étape consiste à accueillir les investisseurs étrangers. Pour cela, il faut développer des infrastructures d'accueil et accompagner l'installation de nouveaux investisseurs. Grâce à l'ensemble de ces actions, la région cherche à faire exister la Bretagne économiquement, de la valoriser aux yeux d'investisseurs étrangers et ainsi de la rendre plus attractive pour l'installation de nouvelles entreprises.

Le SRDE a donc posé les bases pour une politique d'attractivité de grande envergure. Il explicite la volonté politique de rendre la région plus attractive, et partage ce constat avec les acteurs du développement économique en Bretagne. Le schéma régional de développement du tourisme (SRDT) met à jour cette même volonté politique. Mais au-delà de la volonté de renforcer l'attractivité, ce dernier schéma contient déjà quelques pistes sur une démarche de marque territoriale.

81 Région Bretagne, 2006, *op. cit.*, p. 98

82 Entretien avec une employée du CR

83 Région Bretagne, 2006, *op. cit.*, p. 98

84 Région Bretagne, 2006, *op. cit.*, p. 100

(b) La stratégie de marque en germes dans le SRDT

Le SRDT est un document précisant les objectifs définis par la région pour le tourisme ainsi que leur mise en œuvre. La loi du 23 décembre 1992 relative à l'organisation du tourisme a en effet confié à la région la responsabilité pour le tourisme dans l'espace régional. La région définit les objectifs généraux du développement touristique à moyen terme, mais elle exerce cette compétence en coopération et de façon coordonnée avec l'Etat, les départements et les communes⁸⁵. Pour élaborer le SRDT de Bretagne et les plans d'actions, la région a associé de nombreux acteurs privés, publics et institutionnels.

La région a lancé le SRDT en juillet 2004. Jusqu'en 2006, elle a fait l'état des lieux du tourisme en Bretagne en consultant divers acteurs impliqués dans le tourisme en Bretagne et en procédant à des enquêtes d'habitants et des études de tourisme. Il résulte de toutes ces analyses que le tourisme en Bretagne dispose de vrais atouts, comme la diversité de ses paysages maritimes, son patrimoine culture ou sa gastronomie. Néanmoins, elle a aussi des faiblesses : un climat incertain, le rapport qualité/prix pas toujours très compétitif par rapport aux évolutions du marché ou une atomisation et un cloisonnement territorial ou sectoriel des offres⁸⁶. Elle doit faire face à des menaces liés d'une part à des facteurs internes (comme la dégradation des paysages par le mitage, les pollutions, la densification des habitations et du trafic) ou externes (le vieillissement de la clientèle). Quant à son attractivité, la Bretagne serait en train de la perdre face à un marché compétitif et à cause d'une positionnement affaibli. Ceci serait dû notamment à la dichotomie entre les images véhiculées de la région et les réalités vécues. Mais elle dispose aussi d'opportunités, comme le développement du tourisme du stress, une offre festive, la diversification des clientèles.

Face à ces constats, une des ambitions de la région consiste à renforcer l'attractivité touristique de la Bretagne. Partant du constat que l'identité et la notoriété constitue un atout pour l'attractivité de la Bretagne, mais qu'il n'existe pas de réflexion globale à ce sujet, un des chantiers consistait à réfléchir sur l'image de la Bretagne et son attractivité touristique, mais aussi économique, culturelle etc.⁸⁷ afin de redéfinir le positionnement touristique de la Bretagne. La région mit en place un groupe de travail chargé d'élaborer un plan d'actions pour renforcer l'attractivité, piloté par la directrice du pôle communication du CRT. Ce groupe élaborera onze pistes d'actions pour rendre la Bretagne plus attractive. La première consistait à repositionner l'identité touristique de la Bretagne. Le groupe lance l'idée de réaliser un portrait identitaire de la Bretagne pour servir de base à sa communication future. « *On parle de*

85 Tulard, M.-J., *op. cit.*, p. 91

86 Pour l'ensemble du diagnostic, voir ORTB, *Le tourisme en Bretagne*, Région Bretagne, juin 2005

87 Région Bretagne, « Plan d'actions », *Schéma régional du tourisme - 2008-2010*, octobre 2007, p.11

l'identité Bretagne depuis longtemps, on sait que la Bretagne a une identité, mais il n'y avait rien de formalisé et d'écrit. Donc on avait ce besoin de figer sur papier ce qu'était l'identité Bretagne pour pouvoir construire quelque chose de cohérent et s'appuyer sur de vrais arguments, des arguments plus tangibles en fait que le ressenti que nous, bretons, avons. Donc c'est ce portrait identitaire, en fait, qui avait cette vocation là de figer l'ADN de la Bretagne »⁸⁸. Parallèlement, il s'agirait de réaliser un audit de l'image de la Bretagne touristique auprès des Français et des étrangers pour voir quelle était la perception, l'image projetée de la Bretagne à l'extérieur. Comme le dit l'employée du CRT, « notre idée était de croiser les deux pour pouvoir définir nos axes de communication et notre positionnement, pour réajuster le tir et s'appuyer sur des éléments forts de l'identité pour corriger l'image »⁸⁹. Enfin, le groupe de travail fixe pour objectif de définir les composantes d'une marque touristique Bretagne⁹⁰.

Dans le cadre du SRDT, la réflexion sur l'attractivité de la Bretagne dépassait le cadre purement touristique. Une employée du CRT raconte que « l'agence économique et le Conseil Régional, et surtout l'agence économique ayant eu la même problématique avec son schéma, on a décidé de travailler ensemble »⁹¹. C'est ainsi que dans le groupe de travail sur l'attractivité, « dès ce moment là, on avait associé l'agence économique, et même les grands porteurs de marque comme Produit en Bretagne. Il faut qu'on réfléchisse ensemble à quels sont nos intérêts pour accroître l'attractivité de la Bretagne, comment on pourrait faire »⁹². Le groupe de travail décide donc de créer une cellule régionale stratégique d'image, un comité technique composé de la directrice du pôle communication du CRT, du responsable de promotion économique de la Bretagne de l'AEB ainsi que de la directrice adjointe de la direction de communication du CR. « On avait décidé de faire une petite cellule pour se coordonner, pour que potentiellement, on ne se retrouve pas dans le métro à Paris avec des campagnes d'affichages les uns à côté des autres sans être forcément très informés. Parce que c'est vrai que la communication, elle se faisait chacun de son côté en fait. Donc là on s'est dit que pour éviter les problèmes [...] il faut déjà qu'on sache quel type de campagne on fait »⁹³.

Le SRDT a été voté à la session du 5 au 6 juillet 2007 au CR, presque un an après le vote du SRDE. Non seulement il fait ressortir une volonté similaire pour augmenter l'attractivité et changer l'image de la Bretagne, mais il donne déjà des pistes concrètes sur le repositionnement de la Bretagne et une stratégie de marque territoriale. Cela est dû au fait qu'il

88 Entretien avec une employée du CRT

89 Entretien avec une employée du CRT

90 Région Bretagne, octobre 2007, *op. cit.*, p. 12

91 Entretien avec une employée du CRT

92 Entretien avec une employée du CRT

93 Entretien avec une employée du CRT

a été voté presque un an après le SRDE, et qu'entre temps, la région avait déjà réfléchi à la manière de repositionner la Bretagne. Une employée du CR explique : « *on avait commencé à réfléchir sur cette stratégie et on avait commencé à travailler sur comment les autres territoires pouvaient fonctionner, et découvert ces démarches de portrait identitaire* »⁹⁴. En effet, de plus en plus de territoires ont recours à des stratégies de marketing territorial, et spécifiquement aux démarches de marque. Comme l'affirme un employé de l'AEB : « *d'un point de vue de la marque, certains territoires développent des approches complètement intégrées de la marque, et ont déjà développé ce que nous on a envie de faire* »⁹⁵. Il cite comme référence la marque « I amsterdam ». La capitale néerlandaise a harmonisé les logos des différentes institutions et a développé une marque utilisée dans le domaine économique, touristique, ainsi que pour attirer des habitants. Il existe un site commun aux pour les investisseurs étrangers, les visiteurs et les personnes intéressées pour habiter à Amsterdam⁹⁶. Un autre exemple cité par les personnes en charge de la communication au CR et à l'AEB est la marque ONLYLYON mise en place par la ville de Lyon. Tout comme Amsterdam, la ville a mis en place un site internet regroupant sur un même portail les activités d'investissement, de tourisme et de prospection de nouveaux habitants⁹⁷.

Le SRDE et le SRDT ayant fait apparaître un intérêt et une volonté commune de repositionner la Bretagne et de promouvoir une image dynamique et moderne, la politique d'attractivité qui s'est mise en place a été transversale. L'idée d'une stratégie de marque territoriale était déjà en germe dans le SRDT, et a ensuite été impulsée par le CR fin 2008.

B. L'impulsion de la stratégie de marque par le Conseil régional

Dès l'élaboration du SRDE, la région a montré sa volonté de jouer pleinement son rôle de chef de file du développement économique dans l'espace régional. C'est donc le CR qui impulse une stratégie de marque pour la Bretagne.

1. La volonté du Conseil régional de jouer le rôle de chef de file du développement économique

Le concept de « chef de file » est relativement nouveau dans le paysage législatif et institutionnel français et trouve son origine dans l'enchevêtrement des compétences et la diversité des acteurs dans le domaine du développement économique et touristique régional.

94 Entretien n°2 avec une employée du CR

95 Entretien avec un employé de l'AEB

96 www.iamsterdam.com

97 www.onlylyon.org

a. La notion de chef de file et ses implications

La région s'est progressivement imposée comme un échelon pertinent pour le développement économique. Les lois successives de décentralisation ont augmenté ses compétences dans ce domaine. Mais la région partage les compétences en matière de développement économique et touristique avec les autres collectivités locales présentes dans l'espace régional. La Constitution n'institue pas de répartition des compétences entre l'Etat et les collectivités locales, ni même entre les collectivités locales elles-mêmes. Autant les départements, les communes, que les régions, disposent d'une clause de compétence générale. La Constitution pose des principes tels que la libre administration des collectivités territoriales ou encore le principe de subsidiarité, ce dernier mettant en avant l'idée d'adéquation à chaque niveau d'administration de compétences homogènes. Mais elle renvoie au législateur le soin de définir le domaine de compétence des collectivités territoriales. Il en résulte que « *la répartition des compétences telle qu'elle a été effectuée par le législateur est loin d'être claire ; elle aboutit à un véritable enchevêtrement qui conduit à une collaboration obligatoire entre les différents niveaux de collectivités, ainsi qu'avec l'Etat* »⁹⁸.

En Bretagne, tout comme dans toutes les autres régions, la palette des acteurs institutionnels ayant une compétence dans le domaine du développement économique et touristique est large. D'abord, il y a toutes les différentes collectivités locales. Ensuite, l'Etat est un acteur toujours présent dans l'espace régional et prend part au développement économique, notamment à travers les Contrats de Projets Etat-Région (CPER). A ces acteurs institutionnels s'ajoutent une grande variété d'acteurs privés actifs dans le domaine du développement économique et touristique.

Afin de permettre une meilleure coordination des collectivités territoriales, l'article 72 alinéa 5 de la Constitution dispose depuis la réforme constitutionnelle de mars 2003 que « *lorsque l'exercice d'une compétence nécessite le concours de plusieurs collectivités territoriales, la loi peut autoriser l'une d'entre elles ou un de leurs groupements à organiser les modalités de leur actions communes* »⁹⁹. Afin d'assurer la cohérence des actions menées sur un territoire, une collectivité peut donc jouer le rôle de « chef de file » dans un domaine ou pour un projet donné, c'est-à-dire animer et coordonner les actions communes. Néanmoins, la collectivité chef de file ne doit pas exercer un pouvoir de contrainte sur les autres collectivités, ce qui serait contraire au principe de l'absence de tutelle d'une collectivité sur une autre¹⁰⁰.

98 Dantonel-Cor, N., *Le droit des collectivités territoriales*, Paris, Bréal, 2007, p. 152

99 www.legifrance.gouv.fr

100 Dantonel-Cor, N., *Le droit des collectivités territoriales*, Paris, Bréal, 2007, p. 153

Depuis cette loi, le CR a montré sa pleine volonté de jouer le rôle de chef de file du développement économique.

b. La volonté du Conseil régional d'être chef de file du développement économique

L'Agence économique de Bretagne (AEB) que le CR met en place en 2006 a pour vocation de jouer un rôle de gouvernance dans l'espace régional. Comme l'explique un employé de l'agence, « *l'AEB a été créée en 2006, non pas pour créer une autre structure, mais dans le but de faire le lien entre toutes les autres. Il y a pas mal d'acteurs, avec des territoires parfois concurrents, superposés, mais avec un même objectif qui est d'attirer les entreprises, avoir une belle image économique séduisante pour attirer des entreprises et des talents au sens anglo-saxon du terme* »¹⁰¹. Outre le CR, les membres de cette association sont les quatre Conseils généraux, les dix communautés d'agglomération et les associations de maires, le Conseil économique et social régional, les trois Chambres économiques régionales, les partenaires sociaux, l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail, la Chambre régionale de l'économie sociale, les agences départementales et locales de développement, les technopôles ainsi que de nombreuses entreprises¹⁰². Cette association permet donc de fédérer les acteurs institutionnels et privés du développement économique en Bretagne et de conduire des actions communes.

Le CRT joue un rôle similaire de gouvernance dans le domaine touristique. C'est un « *organisme fédérateur pour l'ensemble des acteurs du tourisme de la région* »¹⁰³, regroupant des représentants des instances départementales, communales et consulaires, ainsi que des professionnels du secteur touristique¹⁰⁴. Le CRT Bretagne « *s'est vu confier par le Conseil Régional de Bretagne comme mission générale de guider, organiser, coordonner et soutenir le développement et la promotion d'une économie touristique durable en Bretagne* »¹⁰⁵. C'est donc un instrument de gouvernance des acteurs institutionnels et privés du domaine touristique.

Dans le SRDE, le CR a exprimé explicitement sa volonté de jouer un rôle d'impulsion et de coordination pour les orientations stratégiques du développement économique : « *la Région se reconnaît (-elle) une fonction particulière, au-delà des aides qu'elle peut délivrer et de l'accompagnement qu'elle peut assurer, pour tracer les orientations du développement économique, susciter les initiatives, anticiper autant que possible l'avenir et donner du sens à*

101 Entretien avec un employé de l'AEB

102 www.bretagne-innovation.tm.fr

103 www.pro-tourismebretagne.com

104 Tulard, M.-J., *op. cit.*, p. 91

105 www.pro-tourismebretagne.com

l'action au service du développement de la Bretagne »¹⁰⁶. Elle affirme cette même volonté dans le cadre du SRDT en faisant part qu'elle « *entend assumer avec détermination son rôle de chef de file du développement touristique breton* »¹⁰⁷. C'est ainsi qu'à la suite de ces deux schémas, le CR a impulsé une stratégie de marque territoriale.

2. La stratégie de marque lancée et pilotée par le Conseil régional

a. L'impulsion de la stratégie suite à l'opération Breizh Touch

Bien que le plan d'action du SRDT ait déjà comporté des pistes d'actions pour mettre en œuvre une stratégie de marque touristique, l'idée de mener une stratégie de marque globale couvrant le domaine économique et touristique, voire au-delà, s'est concrétisée face au succès de la *Breizh Touch*. A l'origine, M. Pichard, organisateur du festival Interceltique de Lorient, avait eu l'idée de faire descendre des bagadoù bretons sur les Champs Élysées. Le président du CR Jean-Yves Le Drian avait agréé de soutenir cette action, mais a voulu en faire un vrai évènement de promotion d'une Bretagne moderne, technologique et innovante à Paris. Du 20 au 23 septembre 2007, différentes manifestations et évènements culturels, technologiques et autres eurent lieu dans la capitale. Dans le cadre de la *Breizh Touch*, le rôle du président du CR a été cruciale, comme l'explique une employée du CR : « *il y a eu une impulsion politique qui a permis d'impulser l'action, et notamment à l'occasion de la Breizh Touch qui est un évènement important dans l'agenda politique. Là, l'influence de Jean Yves Le Drian a été très forte, car c'est lui qui a porté ce projet et qui l'a souhaité* »¹⁰⁸.

La *Breizh Touch* a déclenché une dynamique de mise en synergie d'acteurs dans une démarche de promotion territoriale. Pour organiser la *Breizh Touch*, des acteurs privés et institutionnels avaient travaillé ensemble, posant ainsi les jalons de collaboration pour la stratégie d'image pilotée par la région. « *La Breizh Touch, elle a été organisée par la région Bretagne, mais on s'est appuyé sur tout un tas d'acteurs : le CRT, l'AEB, des départements, et on a aussi associé énormément d'entreprises. Pour eux ça a été très flagrant, ça a créé une nouvelle dynamique. Ils se sont dit : 'c'est ça qu'il faut montrer de la Bretagne'* »¹⁰⁹, explique une employée du CR. La *Breizh Touch* a donc également permis aux acteurs du développement économique et touristique de Bretagne de prendre conscience des enjeux de l'image de la Bretagne. « *Ca a rencontré un grand succès populaire. Les gens viennent avec une certains envie de la Bretagne. Le fait qu'on ne renie pas notre identité : on peut utiliser des éléments de notre identité, mais aussi montrer notre côté moderne* ». L'agence qui avait

106 Région Bretagne, 2006, *op. cit.*, p. 50

107 Région Bretagne, octobre 2007, *op. cit.*, p. 5

108 Entretien n°2 avec une employée du CR

109 Entretien avec une employée du CR

travaillé sur cet évènement pour le compte de la région l'avait appelé « Breizh Touch ». Par la suite, la question était de savoir ce qu'il adviendrait de cette signature. Divers réseaux étaient intéressés pour la reprendre et pour l'utiliser, preuve du succès de la démarche. Cela a renforcé l'idée au sein de du CR de mener une véritable stratégie de marque pour la Bretagne.

La Breizh Touch a donc constitué un événement précurseur à la stratégie de marque, car elle a promu une image nouvelle de la Bretagne à Paris, a mis en synergie divers acteurs institutionnels, économiques et touristiques de la Bretagne sous une signature commune et leur a fait prendre conscience des enjeux de l'image de la Bretagne.

C'est ainsi qu'en fin d'année 2008, le CR lance un appel d'offre pour réaliser un portrait identitaire de la Bretagne, analyse qui devait constituer la base de la démarche de positionnement et de marque par la suite. Un employé de l'AEB insiste sur le rôle joué par le CR dans l'impulsion de la stratégie de marque : « *c'est bien eux qui sont aux manettes de ce travail là et qui ont enclenché l'étude. Le service de communication, et surtout président de la région qui a tout de suite cru à cette démarche là, et qui s'est très vite intéressé à ce que c'était une marque territoriale, comment ça fonctionnait, quel était l'intérêt pour une collectivité etc.* »¹¹⁰. Non seulement le CR a lancé la stratégie de marque, mais il a également été prééminent dans son pilotage, malgré la collaboration avec l'AEB et le CRT.

b. Pilote de la stratégie de marque par le Conseil régional

(a) La collaboration du CR, de l'AEB et du CRT

La collaboration du CR, du CRT et de l'AEB a commencé dès la phase d'élaboration des plans d'action du SRDT. Les deux schémas régionaux, économique et touristique, avaient fait apparaître des objectifs et des intérêts communs quant à la promotion de la Bretagne. « *L'objectif est bien l'attractivité de la Bretagne. C'est pour ça qu'on retrouve le CRT, l'AEB et la région. A l'échelle de la Bretagne, ce sont ces trois principaux acteurs qui sont les plus à même de piloter une démarche d'image sur la Bretagne et qui ont un objectif d'attractivité* »¹¹¹. Ils décident de mettre en place une cellule de travail commune comprenant les responsables de communication de l'AEB et du CRT ainsi que la directrice adjointe de la direction de communication du CR. Ce comité technique constitue l'instrument de pilotage opérationnel de toute la stratégie de marque qui se définira progressivement par la suite¹¹².

Cette collaboration est avantageuse à plusieurs égards. D'abord, cela permet d'unir les moyens financiers et techniques des trois acteurs. Une employée de la région souligne la

110 Entretien avec un employée de l'AEB

111 Entretien avec un employé de l'AEB

112 Entretien avec une employée du CRT

modicité des budgets de communication de la Bretagne par rapporte à d'autres collectivités en Europe : « *les régions celtiques par exemple ont un budget pas comparable au nôtre [...]. C'est pas que notre budget de communication, c'est notre budget global qui peut être comparé à ces autres régions européennes. On est vraiment des nains par rapport à ces collectivités [...]. En travaillant ensemble, on essaie de mutualiser nos moyens, de rassembler nos forces* »¹¹³. Un employé de l'AEB insiste également sur l'avantage financier de cette collaboration : « *Moi, j'aurai jamais les moyens du CRT [...]. Il doit avoir un budget de 2,5 millions uniquement sur la promotion, et moi j'ai 50 000 euros. La région a aussi son budget propre. A partir du moment où moi je suis dans la même démarche, je profite aussi de ces moyens-là* »¹¹⁴.

Ensuite, bien qu'ayant un objectif global en commun qu'est l'attractivité de la Bretagne au sens large, le CR, l'AEB et le CRT ont chacun des cibles et des zones d'influence différentes. Un employé de l'AEB explique : « *On a chacun notre stratégie : le CRT pour attirer des touristes, nous pour attirer des entreprises et la région pour attirer des habitants [...] même si sur les habitants, il n'y a pas une démarche de prospection de nouveaux habitants pour la Bretagne, elle accueille un petit peu suffisamment comme ça. Mais ne faut pas se laisser aller* »¹¹⁵. La collaboration permet donc de mener une stratégie englobant divers domaines et incluant une plus large palette d'acteurs.

Cela permet aussi d'avoir, par la suite, une communication plus harmonieuse, plus impactante. Les effets bénéfiques d'une marque globale et partagée et d'une communication harmonisée seront traités en détails dans la deuxième partie de ce mémoire.

Malgré une collaboration étroite entre ces trois acteurs, le CR reste prééminent dans le pilotage de la stratégie de marque.

(b) La prééminence du CR dans le pilotage de la stratégie

La prééminence du CR, et notamment de son président, a été marquante dans le pilotage de la stratégie. D'abord, il convient de souligner que la constellation des acteurs est asymétrique : c'est le CR qui prédomine les deux autres à plusieurs niveaux. En effet, le CRT et l'AEB sont des instruments de gouvernance touristique et économique du CR, mandatés et financés par ce dernier. L'AEB a été créée statutairement en 2006 par le CR avec le rôle de mettre en œuvre la stratégie régionale de développement économique pour favoriser l'attractivité et la compétitivité de la Bretagne¹¹⁶. Elle dépend financièrement du CR puisqu'elle est financée à 99% par ce dernier. Quant au CRT, cette association n'a pas été créée

113 Entretien avec une employée du CR

114 Entretien avec un employé de l'AEB

115 Entretien avec un employé de l'AEB

116 www.agence-eco-bretagne.com

par le CR, mais elle est un « *outil de développement et de marketing du tourisme régional* »¹¹⁷ et a reçu ses missions de la part du CR. Le CRT est subventionnée à 80% par le CR. De plus, le président du CR nomme le président du CRT. Actuellement, Mme Georgette Bréard, neuvième vice-présidente au CR, est présidente de l'association¹¹⁸. Ainsi, comme l'explique une employée du CRT, « *on a des comptes à rendre, effectivement, du coup par ce biais au Conseil Régional. Donc on fonctionne avec des assemblées générales, des bureaux, des Conseil d'administration, sous le chapeau d'une vice-présidente du Conseil Régional, par délégation du président du Conseil Régional* »¹¹⁹.

Face à cette constellation asymétrique, force est de constater que la région a joué un rôle essentiel dans le pilotage et la coordination dans toute la démarche, du portrait identitaire jusqu'à l'élaboration du code de marque. La directrice adjointe de la direction de communication du CR explique, en parlant du projet de portrait identitaire de d'élaboration de la marque Bretagne : « *Je suis vraiment la coordinatrice de ce projet, pour qu'avec les prestataires, il y ait un seul interlocuteur. Je suis le point d'entrée, je vois avec ensemble des partenaires de ce projet* »¹²⁰. C'est également la région qui a financé la majeure partie de la démarche. Comme l'exprime une employée du CRT : « *c'est la région qui porte le travail de fond, de code marque : la réalisation, la rémunération de l'agence qui a traité le portrait, qui a fait le territoire de marque, la rémunération de l'agence qui va faire le travail pour le code de marque* »¹²¹.

La prééminence du CR dans la démarche s'explique aussi par un soutien politique fort. En plus du comité technique comprenant des représentants du CR, de l'AEB et du CRT, la région crée un comité de pilotage politique, initialement dans le but de poursuivre la démarche de portrait identitaire, puis ensuite d'accompagner toute la stratégie de marque. Ce comité comprend le président du CR, les vice-présidents chargés du tourisme, de l'économie, de l'enseignement supérieur, de l'international, et de l'aménagement du territoire. Une employée du CR raconte : « *on a créé un comité de pilotage pour suivre le portrait identitaire, et ça va se poursuivre avec le reste de la démarche. C'est lui [J.-Y. Le Drian] qui préside ce comité de pilotage. Il suit vraiment de très, très près ce travail* »¹²². Non seulement le président du CR a donc joué un rôle impulseur fort dans la stratégie de marque, mais a aussi été prépondérant dans son pilotage .

117 www.pro.tourismebretagne.com

118 www.pro-tourismebretagne.com

119 Entretien avec une employée du CRT

120 Entretien avec une employée du CR Bretagne

121 Entretien avec une employée du CRT

122 Entretien n°2 avec une employée du CR

Le CR s'est saisi du problème d'attractivité de la Bretagne et l'a mis sur l'agenda politique. Avec le SRDE et le SRDT, il a mis en place une politique d'attractivité de grande envergure. Dans ce cadre, il a impulsé et piloté une stratégie de marque territoriale, montrant ainsi sa volonté de jouer pleinement le rôle de chef de file du développement économique et touristique dans l'espace régional. Mais si la volonté politique de repositionner la Bretagne et d'améliorer son image était claire, la stratégie de marque ne s'est définie que très progressivement. Le résultat de cette démarche de grande envergure est un outil de promotion au service de l'attractivité régionale : un code de marque pour la Bretagne.

II. La stratégie de marque : une démarche de marketing territorial au service de l'attractivité de la Bretagne

Suite à l'inscription du problème d'attractivité sur l'agenda politique, la région a impulsé une stratégie de marque. Mais bien que la volonté de positionner la Bretagne, d'en élaborer une étude identitaire et de construire une marque territoriale ait été claire, la stratégie de marque en soi ne s'est définie que progressivement. Elle a appliqué les techniques utilisées traditionnellement en entreprise à un territoire, pour arriver à un code de marque au service de l'attractivité de cette région.

A. La stratégie de marque : une démarche de marketing territorial

En dérivant des techniques de marketing d'entreprise à la Bretagne, le CR a progressivement défini et mis en place une stratégie de marque territoriale. Mais plus encore, il s'agit ici d'une « démarche » de marque qui a inclut beaucoup d'acteurs et qui évolue au fur et à mesure des concertations.

1. La définition progressive de la stratégie de marque

La région a inauguré la stratégie de marque en lançant un portrait identitaire de la Bretagne fin 2008. Parallèlement, elle a commencé à réfléchir et à mettre en place cette stratégie de marque. Les principales fonctions d'une marque étant l'identification, la différenciation et la création de valeur¹²³ en l'occurrence chez des investisseurs, des touristes et certaines catégories d'habitants comme les étudiants, l'enjeu pour celle-ci était de permettre à la Bretagne de se démarquer dans la concurrence accrue entre les territoires et de créer de la valeur chez les publics cibles afin qu'ils choisissent la Bretagne comme lieu d'investissement, de vacances voire d'habitation. Comme dans le cadre d'une stratégie de marketing traditionnelle, la région a donc mené un ensemble d'études analysant l'identité du territoire, son l'offre, la demande des clients, les attentes des acteurs présents en Bretagne et le projet de développement du territoire porté par le politique.

123 Merunka, D, Ouattara, A., « La ville en tant que marque : métaphore ou réalité ? », *Working Paper*, n°769, CEROG IAE Aix-en-Provence, 2006, p.4
(accessible sur <http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/wp/769.pdf>)

a. Le portrait identitaire : base de la stratégie de marque

Suite à l'appel d'offre, c'est l'agence CoManaging, cabinet conseil spécialisé dans le développement et le marketing territorial, les politiques globales d'attractivité, la marque territoriale et l'identité¹²⁴ qui a réalisé le portrait identitaire. Un employé de l'AEB explique l'intérêt d'une analyse identitaire pour une stratégie de marque : *« quand une entreprise travaille sa marque, elle regarde la culture de l'entreprise, son ADN, elle regarde l'histoire de l'entreprise avant de travailler sa marque et sa stratégie de marque. On a appliqué ce modèle là à un territoire et on est parti sur un travail sur l'identité de la Bretagne »*¹²⁵. Grâce à un ensemble d'enquêtes, d'analyses et une visite du territoire, le cabinet a réalisé en détails un portrait physique et psychologique de la Bretagne.

Au moment de son lancement, la région ne connaissait pas exactement l'évolution progressive de la démarche. Comme l'explique une employée du CR : *« le cabinet qui a réalisé cette étude, d'abord, ne réalise que des portraits, et ensuite assure parfois pour certains territoires un accompagnement. Mais il ne va pas au-delà. On en savait pas exactement sur quoi ça allait déboucher. On savait qu'au moins ça allait nous servir dans la communication. C'était pas le portrait que pour le portrait »*¹²⁶. Le portrait devait servir à la communication, mais la stratégie de marque en tant que telle ne s'est développée que progressivement. La complexité de la démarche est due au fait que les publics ciblés par la stratégie de marque étaient très larges.

b. Les publics ciblés

Puisque la stratégie de marque associait le CR, le CRT et l'AEB, les publics ciblés par la marque territoriale partagée devait être large. Un employé de l'AEB explique : *« On a chacun notre stratégie : le CRT pour attirer des touristes, nous pour attirer des entreprises et la région pour attirer des habitants [...] même si sur les habitants, il n'y a pas une démarche de prospection de nouveaux habitants pour la Bretagne, elle accueille un petit peu suffisamment comme ça. Mais ne faut pas se laisser aller »*¹²⁷. A l'intérieur de ces catégories, chaque acteur cible des publics précis. L'employé de l'AEB explique que la stratégie de promotion de l'AEB est basée sur l'hyper-segmentation et l'hyper-ciblage, appuyé sur une analyse des chaînes de la valeur des quatre filières en Bretagne déjà identifiées lors de l'élaboration du SRDE : les technologies de l'information et de la communication (TIC), les industries agro-alimentaires (IAA), l'automobile et la construction navale. *« A l'intérieur de ces filières là, on va regarder*

124 www.comanaging.net

125 Entretien avec une employée de l'AEB

126 Entretien n°2 avec une employée du CR

127 Entretien avec un employé de l'AEB

la chaîne de la valeur de cette filière - tous les acteurs, comment ils se positionnent, depuis le début du service étude jusqu'à la vente, regarder s'il y a beaucoup de monde ou non - regarder là où il y a des trous, et là où il y en a, aller chercher dans d'autres pays les acteurs pour combler ce manque ». Le CRT, quant à lui, a identifié les publics cibles par affinités. Sa nouvelle stratégie marketing est basée sur une approche affinitaire : « *au lieu de s'adresser uniquement aux catégories socio-professionnelles, aux différents segments par âge ou par filière [...], on a décidé d'avoir une approche affinitaire qui vise en fait à rassembler les individus au sein de sortes de communautés mais élargies, qui ont les mêmes attentes, les mêmes aspirations, les mêmes codes. On a identifié douze affinités et on a créé douze mini-sites en fonction* »¹²⁸.

En ce qui concerne le CR, son public cible au sens large sont les habitants. Une étude récente de l'INSEE constate que la Bretagne est une région de plus en plus attractive, notamment pour les 30 à 59 ans pour des raisons professionnelles, ainsi que pour les plus de 59 ans, la Bretagne étant la 3ème région préférée en France pour passer sa retraite. Néanmoins, la région a des difficultés à retenir les jeunes de 20 à 29 sur son territoire¹²⁹. La stratégie de marque vise donc notamment les étudiants et les jeunes diplômés à non seulement venir en Bretagne, mais aussi à y rester. Mais ce sont surtout les entreprises et les touristes qui ont été les publics cibles prédominants.

Pour construire une marque territoriale qui différencie la Bretagne et crée de la valeur chez les publics ciblés, le CR, le CRT et l'AEB ont mené un ensemble d'études, accompagné dans toutes par le cabinet CoManaging.

c. Les études nécessaires pour l'élaboration de la stratégie de marque

(a) Le benchmark des stratégies d'attractivité

Tout comme dans le cadre d'une stratégie de marketing en entreprise, le cabinet a d'abord mené un benchmark des stratégies d'attractivité. Il a étudié les positionnements économiques et touristiques des territoires, principalement des villes et des régions, en France et à l'étranger¹³⁰. Il en ressort que pour attirer les entreprises, les concepts les plus utilisés sont souvent les mêmes : l'accessibilité et l'ouverture internationale, l'Europe, l'innovation et la recherche, la spécialisation, les talents et la qualité de vie¹³¹. Les positionnements touristiques utilisent entre autres le plaisir et l'art de vivre, l'accueil, l'originalité, la pureté ou le

128 Entretien avec une employée du CRT

129 INSEE, « La Bretagne, une région de plus en plus attractive », *Les dossiers d'Octant*, n°115, janvier 2009, p. 11-16

130 CoManaging, « Rapport final », *Marketing territorial et stratégie de marque de la Bretagne dans le cadre de sa stratégie d'attractivité - Diagnostic de l'attractivité de la Bretagne*, août 2009, diapo 172-205

131 CoManaging, *op. cit.*, diapo 202

dynamisme¹³².

Quant aux stratégies de marque, le benchmark montre que les marques des acteurs du développement sur un territoire ne sont pas harmonisés en général, ou alors faiblement. Néanmoins, certains territoires commencent à mettre en place des stratégies de marque intégrées, regroupant les acteurs institutionnels et privés sous une même marque. Mais en général, ce sont les villes qui mettent en place ces stratégies, le plus souvent dans le domaine touristique¹³³.

(b) L'étude de la demande des entreprises et des touristes

La demande économique avait déjà été étudiée par une agence de conseil en matière d'investissement étranger, OCO Consulting, suite au SRDE. Il s'agissait d'analyser les stratégies d'internationalisation et les critères de localisation des entreprises. L'étude constate qu'au niveau mondial, après un attentisme des investisseurs en 2000-2001, les investissements internationaux ont repris depuis 2003 mais de façon relativement limitée au regard de l'offre portée par les territoires. La demande devient de plus en plus exigeante en terme de coût, mais aussi de conditions qualitatives tels les infrastructures, les « clusters » et les ressources humaines. Elle est sujette à des phénomènes de « mode » : les implantations sont sensibles à l'image d'un territoire et aux exemples de succès d'investissements réalisés. En Europe, le « marché » d'investissements de référence pour la Bretagne, les projets d'investissement étranger se font surtout dans les secteurs émergents ou de « haute technologie » comme les biotechnologies, les logiciels ou la pharmaceutique, mais aussi dans certains secteurs plus traditionnels tel que les IAA. Les principaux projets proviennent d'états de l'Europe de l'Ouest elle-même, des Etats-Unis, et du Japon¹³⁴. En Bretagne, de 1996 à 2006, il y a eu 112 projets de création, d'extension et de reprise d'entreprise, porteurs de 7350 emplois au total. La majorité des investissements étrangers se sont concentrés dans le domaine de l'électronique-télécommunications, de l'équipement automobile et de l'agro-alimentaire. La plupart des projets concrétisés en Bretagne sont des projets d'entreprises ayant déjà des liens avec la région. L'étude conclut que « *la Bretagne a eu jusqu'à présent une attractivité faible au regard de l'investissement international. Dans la moyenne pour les projets industriels, faible pour les activités de services orientés marché, son attractivité a été en revanche réelle dans le champ de la R&D* », mais il existe des opportunités pour la Bretagne « *sur des segments*

132 CoManaging, *op. cit.*, diapo 173-177

133 CoManaging, *op. cit.*, diapo 42-111

134 Sansoucy, L., « La Bretagne et l'investissement international », *Positionnement de la Bretagne*, OCO Consulting, novembre 2006, diapo 44-47

précis, en l'occurrence des segments sensibles à la qualité des territoires, dynamiques et stratégiques, mais aussi à haut degré de compétition »¹³⁵.

Quant au domaine touristique, l'étude réalisée par l'institut BVA et le CRT analyse la demande des touristes en France, en Irlande et en Angleterre. Elle a révélé des profils variés et a mis à jour des attentes très diverses pour des vacances. Ils s'agit de répondre par la communication à ces attentes, et donc de promouvoir une Bretagne comme ayant à la fois une nature unique et une gastronomie typique avec des produits frais issus de la terre et de l'océan, une Bretagne « chic », « dynamique », « fun », « mystérieuse » etc¹³⁶.

(c) L'analyse de l'offre de la Bretagne

L'étude déjà citée de OCO Consulting étudiait également l'offre économique. Le diagnostic confirmait celui qui avait été fait au moment du schéma économique : la Bretagne a des forces en matière de localisation d'activités industrielles et tertiaires, comme un système d'éducation et de formation de haute qualité, une situation économique et sociale satisfaisante au sein de la France, ainsi qu'une identité culturelle originale et unique. Mais elle a également des faiblesses non négligeables, telle qu'une densité économique trop faible pour constituer un élément d'attractivité *en soi*, des compétences scientifiques et technologiques limitées à des domaines précis, et une image économique et technologique quasi inexistante à l'étranger¹³⁷. Quant au tourisme, les études réalisées à l'occasion du SRDT avaient déjà étudié son offre touristique. En complément, le CRT a réalisé une étude sur l'image touristique de la Bretagne en France et à l'étranger avec l'aide de l'institut BVA spécialisé dans les études marketing et d'opinion. Elle montre que la Bretagne a de nombreux clients, de vrais « fans » qui ont été conquis et qui reviennent régulièrement dans la région. Mais les non-visiteurs connaissent peu la région et ont une image stéréotypée, traditionnelle et peu dynamique de la Bretagne¹³⁸. La Bretagne a aussi l'image d'une région difficilement accessible et offrant peu d'offres « tout compris »¹³⁹.

L'analyse de l'offre comprenait également les attentes des acteurs économiques et touristiques présents en Bretagne d'une part, et des acteurs politiques d'autre part. Ainsi, plusieurs commissions marketing ont montré que pour les professionnels interrogés, la marque « Bretagne », c'est-à-dire l'ensemble des valeurs et représentations associées à la

135 Sansoucy, L., novembre 2006, *op. cit.*, diapo 83

136 BVA, CRT, *Etude Images et Attentes sur la Bretagne – rapport d'étude qualitative*, mai 2009, diapo 61-75 (accessible sur www.pro.tourismebretagne.com)

137 Sansoucy, L., « Les conditions d'implantation en Bretagne » in *Positionnement de la Bretagne*, OCO Consulting, 2007

138 BVA et CRT, *op. cit.*

139 www.pro.tourismebretagne.com

Bretagne, « possède les valeurs et les qualités d'une marque de réassurance : fiabilité, honnêteté, confiance, sérieux, solidité, dynamisme »¹⁴⁰. Elle serait pertinente en raison de la force de l'identité bretonne, de sa notoriété et de son image. Ces professionnels attendent de la stratégie de marque qu'elle renforce l'attractivité et la notoriété de la Bretagne, en donne une image plus moderne et démontre plus d'ouverture de la région. Le cabinet CoManaging a également analysé les attentes et les orientations stratégiques politiques envers le territoire, définies dans le SRDE et le SRDT, le Contrat pour la Bretagne, l'agenda 21 etc. Il a aussi interviewé différents acteurs politiques afin d'élaborer une marque correspondant à leurs orientations. Enfin, il a établi une liste de valeurs portées par la région et les politiques (comme par exemple le partage, l'humain, la qualité de vie, le collectif, l'ouverture au monde, le professionnalisme, le développement durable et équitable) que le code de marque devrait intégrer¹⁴¹.

(d) *L'étude de concurrence*

La dernière analyse indispensable pour élaborer une marque territoriale concurrentielle était celle de la concurrence économique et touristique. L'étude OCO Consulting montre que la concurrence économique pour la Bretagne est très diversifiée selon les filières. Dans un sens global, les principaux concurrents de la Bretagne en France sont l'Île-de-France, la région Rhône-Alpes et le Sud Est de la France. A l'étranger, les principaux concurrents sont l'Irlande et l'Angleterre sur les critères généraux, mais là encore la concurrence est très diversifiée¹⁴². Dans le domaine touristique, l'étude du cabinet BVA et du CRT montre que la concurrence directe vient de territoires jugés similaires à la Bretagne, comme la Normandie. Mais le champ concurrentiel de la Bretagne est désormais plus vaste, englobant le territoire européen voire le pourtour méditerranéen. La concurrence indirecte de la Bretagne sont les territoires jugés différents de la Bretagne, mais accessibles par avion à même, voire à moindre coût¹⁴³.

Grâce à l'ensemble de ces analyses, la région, l'AEB et le CRT, aidé par le cabinet CoManaging, ont élaboré un positionnement marketing de la Bretagne ainsi qu'une première déclinaison du positionnement dans le « territoire de marque ».

140 Document de travail *Marketing territorial et stratégie de marque de la Bretagne dans le cadre de sa stratégie d'attractivité - Diagnostic de l'attractivité de la Bretagne*, diapo 230

141 CoManaging, *op. cit.*, diapo 233-235

142 CoManaging, *op. cit.*, diapo 167-170

143 BVA et CRT, *op. cit.*, diapo 62

d. Le positionnement marketing et le « territoire de marque »

Suite au portrait identitaire, le cabinet CoManaging a établi le coeur de l'identité bretonne. La Bretagne est identifiée comme un « pays », dont l'identité est basée sur les concepts de « force » et de « lien ». Le positionnement qui en résulte est le suivant : la Bretagne est « *le pays qui vous transforme et vous donne la force* »¹⁴⁴. Sur la base de ce positionnement, l'agence a élaboré un document intitulé « territoire de marque ». Il constitue un travail préliminaire au code de marque, « *élaboré pour servir de cadre général à la communication de la marque Bretagne, avec l'ambition de définir un territoire de marque qui exprime à la fois l'identité profonde du territoire, ses valeurs et son positionnement marketing* »¹⁴⁵. C'est donc un document qui se veut pédagogique, sur la manière d'utiliser les éléments identitaires et le positionnement marketing. Le positionnement a été décliné en huit signes de communication comme par exemple un ton de communication volontaire et responsable, le duo de couleurs noir et blanc, l'humour et le décalage ou l'expression de la force positive. Le code de marque s'en inspirera, mais ne les réutilisera pas forcément tous.

En avril 2010, une employée du CR expliquait : « *Aujourd'hui on est dans la phase de création d'une marque, mais nous on parle plutôt d'un code de marque. Notre objectif c'est justement de concevoir un ensemble de signe de communication [...]. L'idée est d'avoir un vocabulaire au sens large commun sur la Bretagne [...]. On va offrir avec ce travail sur la marque un système de boîte à outils que tous les acteurs pourront utiliser, sans pourtant porter atteinte à leur communication* »¹⁴⁶. Le code de marque définitif n'a pas encore été élaboré, mais devrait sortir d'ici l'automne 2010. « *On a conclu un marché pour l'accompagnement de la conception du code de marque. On a deux marchés : un marché accompagnement qui a été remporté par CoManaging et un marché de création, de design création qui est signé à la fin du mois de mai* »¹⁴⁷. Bien que le code de marque ne soit pas encore finalisé, le « territoire de marque » sert d'outil au CR, à l'AEB, au CRT ainsi qu'à certains de leurs partenaires pour aligner la communication au positionnement marketing. Dans la suite de l'analyse, lorsqu'il sera question du code de marque, il s'agira évidemment du futur code de marque non encore élaboré, mais pour lequel le « territoire de marque » constitue déjà une base importante.

La région a donc mené une véritable démarche de marketing territorial. Comme l'explique un employé de l'AEB : « *on met la communication au service du marketing, avec marketing au sens marketing stratégique et de conquête de nouveaux clients [...]. On adopte des*

144 Région Bretagne, *Territoire de marque*, 2009 (document de travail non encore publié)

145 Région Bretagne, *op. cit.*, 2009

146 Entretien avec une employée du CR

147 Entretien n°2 avec une employée du CR

méthodes qui sont utilisées depuis longtemps en entreprise. L'entreprise n'a qu'un seul but qu'est de conquérir de nouveaux clients, les fidéliser »¹⁴⁸. Mais au-delà d'une simple stratégie de marque, il s'agit d'une « démarche » car elle s'est définie progressivement, incluant un large nombre d'acteurs.

2. Une « démarche » de marque au-delà d'une simple stratégie

a. La définition progressive de la stratégie de marque

Dès le départ, la région avait pour ambition de construire une marque territoriale. Mais les détails se sont définis progressivement. Ainsi, au départ, il a été question de créer une marque partagée qui puisse être diffusée et utilisée par l'ensemble des acteurs institutionnels et privés présents en Bretagne. Mais il avait également été question de procéder à une harmonisation des logos institutionnels, c'est-à-dire d'élaborer une marque institutionnelle en plus. Mais ce dernier point n'est plus sûr à l'heure actuelle. En mai 2010, une employée du CR affirme : « on a commencé à travailler sur la marque partagée. Si on a besoin d'harmoniser le logo de l'institution, ça se fera dans un autre temps. Il n'est pas sûr que ce soit nécessaire [...]. Nous, on avance progressivement. Au début on s'est dit : voilà, il y aura sûrement un travail sur la marque institutionnelle et un travail sur la marque partagée. Mais au fil des réflexions, la certitude n'est plus aussi forte »¹⁴⁹. Elle explique cela par le caractère innovant de la démarche en Bretagne : « on avance vraiment en cheminant, parce qu'on n'a pas de référence. C'est très rare qu'un territoire définisse une stratégie de marque de ce type là de façon si transversale »¹⁵⁰.

b. Une démarche globale

En effet, la stratégie de marque a englobé des acteurs du tourisme, de l'économie et la région. Ses publics cibles, les entreprises, les touristes et certaines catégories de populations comme les étudiants, sont également étendus. Ils ont vocation à être élargis dans le futur : « Dans un premier temps, on a ces trois acteurs [CR, AEB et CRT]. Mais par l'institutionnel, par exemple, l'idée c'est aussi de toucher la culture, d'irriguer tous les secteurs. Y compris la population »¹⁵¹.

Au-delà d'une stratégie de marque, il faut plutôt parler d'une « démarche de marque ». Certes, il s'agit d'une stratégie de marque qui reprend les techniques de marketing comme elles sont utilisées dans les entreprises. Mais en même temps, le processus de construction de la

148 Entretien avec un employé de l'AEB

149 Entretien n°2 avec une employée du CR

150 Entretien n°2 avec une employée du CR

151 Entretien n°2 avec une employée du CR

marque a inclu un grand nombre d'acteurs, a été très transversal et s'est construit progressivement en associant un grand nombre d'acteurs institutionnels et privés du domaine économique et touristique. Selon une employée du CR, « *on est à la fois dans une stratégie, car il y a un objectif et c'est quand même très structuré. Et en même temps c'est une démarche, parce que ça se construit en concertation* »¹⁵².

Le résultat de cette démarche est un code de marque, un instrument de communication au service de la politique d'attractivité du CR.

B. Le résultat : un code de marque au service de la politique d'attractivité

Le code de marque est un outil de promotion utile, mais insuffisant en soi pour rendre la Bretagne plus attractive. Il doit être inclus dans une stratégie d'attractivité globale.

1. Un outil de promotion utile

Le positionnement marketing et le code de marque permettent de différencier la Bretagne face aux autres concurrents. Par une diffusion large du code, il permettra de renforcer la notoriété de la Bretagne et d'en diffuser une image dynamique et moderne.

a. Un code de marque concurrentiel

(a) Un code de marque différenciateur

Un des rôles d'une marque est de différencier le produit qui la porte des autres produits de la même catégorie, dans un marché souvent encombré. De même une marque territoriale doit permettre à un territoire de le différencier des autres dans la concurrence pour attirer les investissements, les touristes et les habitants. Le benchmark des positionnement économiques et touristiques avait montré que les concepts utilisés par les territoires étaient souvent identiques¹⁵³, remettant en cause leur utilité. Comme l'écrivait le sociologue Christian Le Bart en 1999 : « *comme chacun peut le constater, la gamme des images offertes est très pauvre ; les mêmes mots, les mêmes slogans sont repris à l'infini. On pourrait en tirer des conclusions quant aux effets émergeant d'une telle compétition : la situation dans laquelle tous « communiquent » n'est-elle pas semblable à la situation antérieure, lorsque personne ne communiquait ?* »¹⁵⁴.

152 Entretien n°2 avec une employée du CR

153 CoManaging, *op. cit.*, diapo 172-205

154 Le Bart, C., *op. cit.*, p. 423

Le positionnement de la Bretagne semble unique, liant les concepts de force et de transformation. En France, seule l'Auvergne utilise la force dans son positionnement avec « l'effet volcan ». Mais selon un manager consultant du cabinet CoManaging, le positionnement auvergnat n'a pas la même richesse que celui de la Bretagne. De plus, en Bretagne le concept de force sera abordé de manière positive, féminine, afin d'éviter l'effet masculin et oppressant souvent associé à la force. Quant au concept de transformation, l'Espagne avait, à une époque, fait une stratégie basée sur cette notion, mais elle l'a abandonné¹⁵⁵. Le manager consultant de CoManaging interrogé explique que l'étude de concurrence ne prétend pas à une exhaustivité totale. Néanmoins, « *sur un plan général, quand on fait un benchmark concurrentiel, on s'aperçoit que personne ne s'est positionné exactement sur le positionnement de la Bretagne. Par contre, à l'intérieur de ce positionnement, il y a des axes qui ont pu être développés sur tel ou tel aspect de tel territoire* »¹⁵⁶.

En effet, de même que pour le positionnement, les codes identitaires doivent se différencier des codes utilisés par d'autres territoires. Dans le cas de la Bretagne, « *si vous regardez les signes emblématiques de la marque, même s'ils ne sont pas tout à fait définitifs et qu'ils doivent être retravaillés [...], vous vous apercevez de leur grande spécificité les uns par rapport aux autres. Ce n'est pas vrai pour les 8 complètement, mais c'est quasiment vrai pour 6 signes sur les 8 qui n'existent nulle part ailleurs, qui n'ont jamais été retenus dans une stratégie de marque concurrente en tout cas* »¹⁵⁷. C'est par exemple le cas du ton de communication volontaire et responsable très peu utilisé dans le cadre de territoires, l'humour et le décalage, ou l'utilisation de symboles identitaires forts spécifiques à la Bretagne tels que l'hermine, le Gwenn Ha Du ou le triskèle¹⁵⁸.

Un des atouts de la Bretagne, son identité et sa notoriété déjà très forte à la base, la démarquait de ses concurrents. En parlant de la stratégie de marque, un employé du CRT explique que pour le tourisme, « *c'est pas la seule solution, mais la stratégie de marque pour une destination c'est effectivement très important. Et la Bretagne a de l'or entre les mains par rapport à son identité. Donc ce serait un peu fou de ne pas en profiter* »¹⁵⁹. C'est ainsi que la stratégie de marque pour la Bretagne prend directement appui sur l'identité bretonne : « *le choix du positionnement et le choix de la stratégie de marque, c'est la conséquence directe de l'identité et aussi des autres aspects classiques. Il ne fallait pas faire des études très poussées*

155 Entretien avec un manager consultant de l'agence CoManaging

156 Entretien avec un manager consultant de l'agence CoManaging

157 Entretien avec un manager consultant de l'agence CoManaging

158 Entretien avec un employé de l'AEB, informations tirées du document de travail *Territoire de marque*

159 Entretien avec une employée du CRT

pour savoir que l'identité la démarquait complètement de ses concurrents »¹⁶⁰. L'identité de la Bretagne comme base du code de marque rend aussi l'image promue par celui-ci plus authentique. Ainsi, un investisseur potentiel ou un touriste qui vient visiter la région, ne verra pas une Bretagne complètement différente de celle promue à travers le code de marque.

En plus d'être différenciateur, le positionnement et le code de marque promeut une image concordante avec l'attente des publics ciblés.

(b) Un code de marque répondant aux attentes des publics ciblés

Le positionnement est très général et susceptible d'être décliné dans différents domaines pour des publics cibles différents¹⁶¹. Ainsi, il joue sur les motivations les plus fondamentales d'investisseurs. En effet, une entreprise cherche à croître, à avoir des salariés performants, à s'adapter et à créer des liens forts à travers les pôles de compétitivité. Un positionnement basé sur la force, les liens et la transformation répond donc à ces attentes. Ensuite, un touriste désire se ressourcer, retrouver la force physique et mentale, ressentir des émotions fortes, partager des moments avec autrui etc. Le positionnement peut répondre à ces attentes. Enfin, le code de marque répond aussi à des motivations pour des étudiants qui cherchent à avoir de la force pour travailler, être performants et créer des liens relationnels. Il communique donc des bénéfices aux différents publics ciblés et donne une vraie valeur ajoutée au territoire. Cette valeur ajoutée se crée aussi en renforçant la notoriété de la marque Bretagne et par la construction d'une image de marque dynamique et moderne.

b. Une meilleure notoriété et la construction d'une image de marque

L'avantage majeur d'un code de marque consiste en une harmonisation des communications sur la Bretagne et ainsi en une meilleure identification de celle-ci à l'extérieur. Avant, *« la communication, elle se faisait chacun de son côté en fait. Donc là on s'est dit que pour éviter les problèmes [...] il faut déjà qu'on sache quel type de campagne on fait. Si en plus on peut avoir des symboles forts, communs, et un discours commun, et des traits communs, on serait encore plus impactant à l'extérieur »¹⁶².*

Le code de marque a vocation à infuser toute la communication institutionnelle du CR, de l'AEB et du CRT. C'est ainsi que les signes provisoires du code de marque issus du « territoire de marque » servent déjà de base à l'ensemble de la communication du CRT. Comme le raconte une employée du CRT, *« dans le pôle communication [...] il y a toute une grosse réorganisation. Beaucoup de personnes au sein du CRT qui ont changé de mission. Donc on a*

160 Entretien avec un manager consultant de l'agence CoManaging

161 Région Bretagne, *op. cit.*, 2009

162 Entretien avec une employée du CRT

*revu toutes les fiches de postes, et sur leur fiches de poste, la première ligne c'est 'être garant de la marque Bretagne' »¹⁶³. Concrètement, cela signifie que l'ensemble des documents émis par le CRT véhiculent désormais le code de marque. Il en est de même pour la stratégie de communication de l'AEB, qui comporte un volet *push*, par laquelle l'agence pousse l'image de la Bretagne vers les cibles, et un volet *pull* par laquelle elle va à la recherche de clients. Un employé de l'AEB explique que « la stratégie de marque [...] vient chapoter un petit peu toute cette stratégie Push, [...] vient donner un peu de marque dans tous ces éléments là. Quand on achète des mots clé, quand on va sur un salon, quand on est sur internet etc., on va mettre de la marque à fond »¹⁶⁴. L'ambition, c'est que le code de marque infuse également toutes les communications des différents acteurs économiques et touristiques, institutionnels et privés en Bretagne.*

Grâce à une diffusion large du code de marque, toute la communication sur la région se fera avec les mêmes codes. Cette harmonisation permettra de donner une meilleure visibilité à la Bretagne et d'augmenter sa notoriété. Comme l'exprime le directeur général de l'association *Produit en Bretagne* : « je ne pense pas qu'on va pas gagner en attractivité directement, mais on va gagner en notoriété et en visibilité, donc en présence à l'esprit. Puis après, la conséquence va être une meilleure présence à l'esprit avec tous les aspects positifs, c'est-à-dire qu'on n'oublie pas lors d'une implantation, on n'oublie pas quand on pense à un voyage ... Donc c'est très immatériel comme bénéfice, mais ça n'en est pas moins concret »¹⁶⁵.

En harmonisant la communication autour de codes identitaires communs aux acteurs institutionnels et privés, le code de marque permettra aussi de promouvoir une image dynamique et moderne de la Bretagne. Dans le cadre du tourisme, le cabinet BVA avait conseillé au CRT de conserver les stéréotypes sur l'identité bretonne car ils constituent une richesse en termes touristiques et donnent une notoriété à la Bretagne. Mais il a également conseillé de diffuser l'image d'une destination plus dynamique¹⁶⁶. En adoptant le code de marque dans toutes les communications des acteurs touristiques, les valeurs et les représentations qu'il véhicule permettront de diffuser cette image dynamique et moderne de la Bretagne. Dans son étude sur le positionnement économique de la Bretagne, le cabinet OCO Consulting conseille à la région de développer une image économique forte qui poursuivrait deux objectifs. Pour les investisseurs déjà présents, cela valoriserait leur présence sur le territoire. Pour les investisseurs non-présents sur le territoire, une image économique forte permettrait de situer la Bretagne sur leur «carte mentale» (*mental map*), c'est-à-dire

163 Entretien avec une employée du CRT

164 Entretien avec un employé de l'AEB

165 Entretien avec le directeur général de l'association *Produit en Bretagne*

166 BVA, CRT, *op. cit.*, diapo 101

d'augmenter la notoriété et la crédibilité de la région¹⁶⁷. Le code de marque participe à la construction de cette image économique en ce qu'il promeut une image dynamique et moderne de la Bretagne et qu'il est utilisable par les acteurs économiques, même privés. Si les entreprises qui ne faisaient pas référence au territoire breton dans leur communication jusque-là utilisaient le code de marque, des entreprises de la même branche pourraient commencer à s'intéresser également à la Bretagne. Par la diffusion du code de marque, la région pourra se construire une « image de marque » attrayante, c'est-à-dire un ensemble de perceptions et d'impressions des investisseurs et des touristes envers le territoire susceptible d'influencer, ne serait-ce qu'en petite partie, leur décision d'investir ou de planifier des vacances en Bretagne.

Le code de marque permet donc de différencier la Bretagne vis-à-vis de ses concurrents, d'augmenter sa notoriété et de diffuser une image dynamique et moderne de la région. Il constitue, à ce titre, un outil de promotion utile. Dans les termes d'un manager consultant du cabinet CoManaging : « *Le fait de se démarquer, le fait d'être l'expression de la réalité, d'être parti d'un portrait identitaire et non pas d'une construction artificielle publicitaire [...] Le fait qu'il y ait une analyse concurrentielle qui montre que ça se démarque des concurrents, le fait d'avoir eu aussi une analyse par rapport aux attentes des entreprises et aux attentes des clients du tourisme et des investissements ... [...] Le fait que le positionnement bénéficie de l'ensemble de ces analyses et soit l'expression de la réalité de la Bretagne et non pas de quelque chose d'artificiel, pour moi, c'est ça les premiers gages d'efficacité* »¹⁶⁸. Mais en même temps, le code de marque est un outil de promotion insuffisant et incertain pour rendre la Bretagne attractive.

2. Un outil de promotion incertain et insuffisant

Le code de marque est un outil de promotion dont les effets restent incertains. Il faut l'inscrire dans une stratégie d'attractivité plus large.

a. Un outil de promotion aux effets incertains

Il est difficile d'évaluer *a priori* l'efficacité d'une stratégie de marque, ni même après quelques mois : ses effets ne sont pas immédiats. Cela vient en partie du fait que le temps d'implantation d'une entreprise est long. Il s'écoule souvent plusieurs années à partir du moment où l'investisseur s'intéresse à un territoire pour s'y implanter, prend la décision, entreprend toutes les procédures administratives, installe l'entreprise, puis crée enfin des

167 Sansoucy, L., novembre 2006, *op. cit.*

168 Entretien avec un manager consultant de l'agence CoManaging

emplois. L'évaluation du code de marque pour la Bretagne n'est donc pas possible avant quelques années.

De plus, il est difficile de savoir, dans un sens plus global, quelles implantations d'entreprises sont dûes à la stratégie de marque et d'image. Certes, une image de marque est un des facteurs d'attractivité qui peut influencer en partie certains choix d'implantations. Mais beaucoup d'autres facteurs beaucoup plus pragmatiques entrent en ligne de compte. Dans le domaine du tourisme, il est également difficile de savoir quelles visites sont imputables à l'image promue par le code de marque et lesquelles non.

b. Un outil de promotion insuffisant

L'image est une des composantes dans l'attractivité d'un territoire. Le code de marque est donc un outil de promotion insuffisant *en soi*, et doit s'inscrire dans une stratégie plus large d'attractivité.

(a) L'image de marque : une composante mineure dans l'attractivité d'un territoire

D'abord, dans le cadre des investissements, un employé de l'association *Bretagne International* affirme que la majorité des implantations réussies en Bretagne sont des entreprises ayant conclu des alliances et des partenariats avec des entreprises qui y sont déjà implantées. « *Les investissements 'Greenfield', c'est-à-dire un investisseur qui a réfléchi à sa stratégie, a décidé un budget, qui dit je cherche un terrain pour mon usine et pour faire quelque chose, il y en aura plus. Ce que les gens recherchaient c'étaient des alliances* »¹⁶⁹. Or, dans le cadre d'une alliance, l'image de marque joue peu car l'entreprise s'installe simplement pour être à proximité de ses partenaires.

En ce qui concerne les entreprises qui sont venues sans partenaires, l'employé explique que ce qui attire un investisseur, c'est avant tout le marché : « *je les attire en identifiant quel est leur marché. La seule chose qui intéresse un investisseur étranger c'est le marché [...]. Donc c'est identifier les marchés sur lesquels nous on a quelque chose à vendre* »¹⁷⁰. Un investisseur cherche donc à investir à un endroit il y a de la demande pour vendre ses produits. Mais il recherche également l'existence d'un microcosme régional : « *on n'aime pas être tout seul dans un désert en tant qu'entreprise. Savoir que j'ai des concurrents même ou des confrères - des gens un peu périphériques à mon métier mais qui sont quand même dans mon métier - ça veut dire une émulation. Ça veut dire aussi dommage pour ceux qui sont là parce que c'est toujours le problème : on pourra leur piquer des employés assez rapidement* »¹⁷¹.

169 Entretien avec un employé de *Bretagne International*

170 Entretien avec un employé de *Bretagne International*

171 Entretien avec un employé de *Bretagne International*

Enfin, un investisseur recherche de la main d'oeuvre qualifiée. Dans le cadre d'une prospection très ciblée, l'association a identifié quatre savoir-faire régionaux en Bretagne : les TIC, les IAA, l'automobile et la construction navale. En Bretagne, il y a un « *tissu de formation pour trouver des cadres et des employés qui aient une préformation permettant aux entreprises de démarrer tout de suite ou en tout cas former des gens déjà bien préformés. [...] L'éducation est une force de la Bretagne, y compris dans les ouvriers de premier niveau* »¹⁷². Selon l'employé de Bretagne International, une image de marque de la Bretagne n'attirera pas en soi des investisseurs : « *D'abord c'est le business. Ca [l'image] va contribuer, mais c'est pas le dominant. L'image, elle joue dans le Silicon Valley, c'est tout [...] Là, t'as une image. A cause de ça, tu y vas* »¹⁷³.

Dans le domaine du tourisme, l'image de marque joue plus que dans le cadre d'un investissement. Néanmoins, ce n'est pas le ressort principal de l'attractivité d'un territoire. Le code de marque doit donc être inclus dans une stratégie de promotion plus large.

(b) Un outil de promotion s'inscrivant dans une politique plus large d'attractivité

Le SRDE avait divisé la stratégie de promotion de la Bretagne en quatre étapes : le positionnement, la promotion, la prospection et l'accueil. Il ne s'agit pas d'étapes successives puisque la prospection et l'accueil d'investisseurs étrangers se font déjà alors que la stratégie de marque n'est pas terminée. La prospection a été confiée par la région à l'association *Bretagne International* depuis 2005. Cette dernière s'occupe aussi de l'accompagnement des entreprises qui cherchent à s'implanter en Bretagne, mais partage cette mission avec, par exemple, les Chambres du Commerce et d'Industrie. Cet accompagnement est important : il s'agit d'aider les entreprises à trouver un emplacement, les assister dans les démarches administratives, mais également accompagner l'installation des familles etc. Le SRDE fixe pour objectif de mettre en place une « *offre d'accueil adaptée et répondant aux exigences de qualité* »¹⁷⁴. Une fois l'entreprise installée, il s'agit aussi de la fidéliser, en rencontrant les chefs d'entreprises et en les aidant dans diverses démarches. Un employé de *Bretagne International* donne un exemple sur la façon dont il a aidé l'entreprise *Canon* dans une démarche administrative et conclut : « *C'est une façon de fidéliser le gars. Et j'espère qu'un jour [...] ils diront qu'il font cet investissement supplémentaire. Depuis 25 ans que Canon est là, il n'y a pratiquement jamais eu de réduction d'effectifs, ils ont changé 3 fois de métier. Ca veut bien dire qu'il y a quelque chose qui leur plaît ici* »¹⁷⁵.

172 Entretien avec un employé de *Bretagne International*

173 Entretien avec un employé de *Bretagne International*

174 Région Bretagne, 2006, *op. cit.*, p. 103

175 Entretien avec un employé de *Bretagne International*

Quant au domaine touristique, le repositionnement de l'identité touristique de la Bretagne et l'élaboration de la marque Bretagne est un des chantiers pour renforcer l'attractivité touristique de la région, mais le SRDT en prévoit dix autres¹⁷⁶. Le code de marque vient chapoter l'ensemble de la démarche marketing du CRT, mais ne constitue pas le seul chantier pour rendre la Bretagne plus attractive pour les vacanciers.

Enfin, comme l'écrivent G. Lewi et J. Lacoeylle à propos d'une marque commerciale, « *il n'y a pas de longévité de la marque sans justifications et preuves à l'appui du discours tenu* »¹⁷⁷. Pour une marque territoriale il en est de même : le code de marque ne sera pas pérenne si l'offre ne correspond pas aux images promues par le code. Mais au-delà de ça, il s'agit d'améliorer l'offre du territoire pour augmenter les atouts du territoires qui pourront ensuite être mis en avant par la stratégie de marque, comme par exemple les infrastructures.

Le code de marque permet de diffuser une image plus dynamique et moderne de la Bretagne. Même si cela n'attirera pas directement les investisseurs et les touristes, la notoriété de la Bretagne sera renforcée. Mais l'efficacité du code de marque n'est pas encore certaine, car elle dépendra en grande partie de sa diffusion au plus grand nombre d'acteurs possibles en Bretagne et donc de l'adhésion des acteurs à la stratégie. Or la région ne dispose pas des moyens politiques, juridiques et financiers pour *imposer* une marque territoriale. Face à ces contraintes, elle a mené une stratégie très participative et concertée, associant un grand nombre d'acteurs institutionnels et privés. Par ce biais, le CR a réussi à obtenir l'adhésion d'un grand nombre d'acteurs et affirme ainsi son leadership par la stratégie de marque dans l'espace régional.

176 Pour voir l'ensemble des plans d'actions mis en place par le SRDT, voir Région Bretagne, octobre 2007, *op. cit.*, p. 8

177 Lewi, G., Lacoeylle, J., *op. cit.*, p.13

III. La gouvernance de la région par une démarche concertée et participative

Le sociologue V. Simoulin explique à propos de l'action publique territoriale que les acteurs locaux agissent dans un environnement local de plus en plus complexe. C'est pourquoi, « *il leur faut toujours plus tenir compte de leur interactants et des intérêts et stratégies propres de ceux-ci, ce qui se traduit par des pratiques croissantes de négociation et de participation à la construction sociale que représente tout le territoire* »¹⁷⁸. En Bretagne, le CR a montré sa volonté de jouer le rôle de chef de file du développement économique depuis le début du lancement de la stratégie de marque. Mais pour véritablement affirmer son rôle de leader politique, la région a dû prendre en compte les intérêts d'un grand nombre d'acteurs ayant chacun leur propre stratégie de communication. Elle a largement associé les acteurs économiques et touristiques, institutionnels et privés à l'élaboration de la marque afin d'arriver à une marque qui soit « partagée ». Il s'agit donc d'une véritable gouvernance de la région par la marque.

A. Affirmation du leadership du Conseil régional à travers une démarche concertée et participative

Le CR s'est retrouvé en face de nombreux acteurs économiques et touristiques et a dû faire face à plusieurs obstacles afin d'arriver à une marque « partagée ». Il a donc eu recours à une démarche concertée et participative.

1. Les contraintes à une marque « partagée » : la variété des acteurs bretons et des stratégies de communication

a. La variété des stratégies de communication

En parlant du code de marque, une employée du CR affirme : « *notre objectif c'est qu'il soit partagé au maximum. C'est dans l'intérêt de tous. Aujourd'hui, on ne peut plus continuer à travailler chacun dans notre coin, avec une communication spécifique, sans cohérence, c'est absolument pas porteur* »¹⁷⁹. Or chaque acteurs, qu'il s'agisse d'entreprises, d'acteurs institutionnels ou autres, ont leur stratégie de communication voire de marketing propre, avec par exemple une marque et une charte graphique. L'enjeu pour la région était donc d'élaborer

178 Simoulin, V., *op. cit.*, p. 18

179 Entretien avec une employée du CR

une marque qui ne nuise pas aux communications déjà existantes, et donc à l'identité des différents acteurs.

De plus, la région devait prendre en compte des démarches de promotion du territoire existantes, voire même des démarches de marque prenant en compte les références à l'identité bretonne. L'exemple le plus important est l'association loi 1901 *Produit en Bretagne*, fondée en 1993 par quatre entrepreneurs bretons. Face à l'éloignement géographique de la Bretagne vis-à-vis du reste de l'Europe et face à un chômage croissant, leur but était de préserver l'emploi et de favoriser le dynamisme économique et culturel de la Bretagne. Ils ont mis en place un logo « Produit en Bretagne » permettant d'identifier les produits bretons afin de favoriser un achat responsable de la part des consommateurs. A l'origine, les produits labellisés étaient surtout des produits alimentaires, ainsi que des produits textiles, des livres, des disques etc. Aujourd'hui, parmi les 3000 produits labellisés se trouvent également des agences bancaires, des grandes surfaces, des loisirs ou autres, si les entreprises adhèrent aux valeurs promues par *Produit en Bretagne*. Les entreprises membres signent une charte propre à chaque type d'activité, comportant les valeurs de l'association que sont : « *la dynamique économique et culturelle de la Bretagne, la promotion de la qualité, la protection de l'environnement et le développement de l'emploi, dans un esprit d'éthique et de solidarité* »¹⁸⁰. Depuis 2001, l'association remet également des prix comme le prix de la Meilleure Nouveauté pour récompenser les entreprises agro-alimentaires membres de l'association pour leur recherche de nouveaux produits, ou le Prix Culture et Création pour les créations artistiques bretonnes.

L'association Produit en Bretagne mène beaucoup d'actions de marketing visant à faire connaître le logo, les produits qui le portent et la démarche des entreprises membres de l'association. En 2006, elle a mené pour la première fois une campagne d'affichage dans le métro à Paris. Une étude réalisée en juin 2007 en Bretagne et en région parisienne pour le compte de Produit en Bretagne par le groupe TMO-CSA a montré que 90% des bretons reconnaissent le logo : sa notoriété est donc désormais importante, même au niveau national¹⁸¹. Pour le directeur général de l'association, ce logo est une véritable marque : « *On est une marque, on n'est pas un label, car on n'est pas un signe de qualité agréé par l'Etat français. On est une marque doté d'un cahier des charges, c'est-à-dire qu'on pourrait dire qu'on est une marque qui fonctionne un peu comme un label à certains égards. [...] Au sens marketing du terme on est une marque, c'est-à-dire un signe de reconnaissance mémorisé et*

180 www.produitenbretagne.com

181 www.produitenbretagne.com

auquel sont attachés un certain nombre d'attributs »¹⁸². Il ne s'agit pour l'instant que d'une simple marque caution, c'est-à-dire d'une marque qui s'ajoute à la marque première du produit. Mais l'association a désormais le projet de créer sa propre filiale de commercialisation, avec une marque unique qui ne serait plus une marque caution, le but étant d'exporter les produits à l'international.

Mais outre les diverses stratégies de communication avec lesquelles la région doit composer, une autre difficulté dans la stratégie de marque consiste en la faible référence des acteurs économiques à la Bretagne et à son identité dans leur communication.

b. La non prise en compte de l'identité bretonne dans la communication par de nombreux acteurs

CoManaging a mené une étude pour le compte du CR sur l'utilisation des références à la Bretagne dans les communications des entreprises. Il en ressort que certaines entreprises font déjà régulièrement référence à la Bretagne et à son identité dans leur communication. Il en est ainsi de nombreuses entreprises positionnées « tradition / savoir-faire » comme par exemple la biscuiterie *Locmaria*, l'entreprises *Even* ou encore le fabricant de vêtements *Armor Lux*. Les entreprises positionnées « qualité / goût » s'appuient également souvent sur la Bretagne, comme *Savéol*, *Amann Mad* ou *Prince de Bretagne*¹⁸³.

Néanmoins, « *on a constaté dans le cadre de cette étude que certaines entreprises n'utilisent jamais le territoire dans leur communication. Par exemple, des entreprises qui peuvent avoir un lien très fort avec le territoire, notamment les entreprises travaillant dans le domaine du nautisme, ne communiquent pas sur la Bretagne [...]. On sait très bien qu'ils sont implantés en Bretagne, mais ça a une connotation pas modern et innovante donc ils considèrent que ça peut les desservir* »¹⁸⁴. Ce sont surtout les entreprises bretonnes innovantes, de pointe et/ou dans les hautes technologies qui ne mentionnent généralement pas la Bretagne¹⁸⁵, parfois même alors que le produit est en phase avec l'identité de la Bretagne, comme pour les cirés *Guy Cotten*. Un employé de la Chambre Régionale du Commerce et d'Industrie de Bretagne explique : « *Le fait qu'elles [les entreprises] affichent une identité bretonne, parfois ça ne leur apporte rien du tout. Quand on fait de l'agro-alimentaire, on imagine plus facilement que l'image et l'identité bretonne puisse faire vendre sur certains marchés. Par contre, quand on fait de la haute technologie, quand on est dans les TIC, sortir*

182 Entretien avec le directeur général de l'association *Produit en Bretagne*

183 CoManaging, *op. cit.*, diapo 281-338

184 Entretien avec une employée du CR

185 Quelques exemples d'entreprises bretonnes innovantes, de pointe et/ou de haute technologie n'utilisant que peu ou pas de références à la Bretagne : Chantiers navals Piriou situés à Concarneau, le constructeur de voiliers morbihannais JPK, Guillemot Corporation / Ubisoft, Enensys (solutions d'interopérabilité pour la télédiffusion numérique) etc.

le drapeau breton, dire qu'on est breton, il y a pas forcément d'intérêt »¹⁸⁶. L'étude du cabinet CoManaging a montré en effet que beaucoup d'acteurs innovants ne veulent pas faire de référence à la Bretagne dans leur communication, pensant que ça leur desservirait à cause de l'image un peu défraîchie de la Bretagne.

L'enjeu pour la stratégie de marque consiste donc à concevoir un moyen pour fédérer non seulement l'ensemble des stratégies de communications, mais également à concevoir une marque Bretagne qui promeuve une image moderne, dynamique et innovante de la Bretagne afin que même les entreprises innovantes puissent l'utiliser. Le moyen utilisé par le CR est l'association d'un maximum d'acteurs à la démarche afin de construire la stratégie de marque en concertation avec eux.

2. Le leadership du Conseil régional grâce à une démarche participative

a. Une démarche concertée et globale

Dès l'élaboration du SRDT et du SRDE, la région a eu recours à une démarche très participative, et y exprime son ambition de généraliser ce mode de fonctionnement dans le futur¹⁸⁷. C'est ainsi que dans toutes les étapes de la stratégie de marque, que ce soit le portrait identitaire, le diagnostic et la réflexion sur la marque Bretagne, l'élaboration du document « territoire de marque » et celle du code de marque, la région et ses partenaires ont largement associé les acteurs institutionnels, privés et publics du domaine économique et touristique, ainsi que de nombreux habitants, des touristes et de nombreux experts.

Pour l'élaboration du portrait identitaire, l'agence CoManaging a procédé à une étude approfondie incluant au total 4800 contributions de diverses sortes. Elle a procédé à des enquêtes auprès de 1001 habitants. Elle a également consulté 200 experts de domaines différents par des questionnaires qualitatifs et dans le cadre de groupes de réflexion. Elle a aussi mené une enquête auprès de visiteurs de la Bretagne, des personnes qui connaissent bien la région. Enfin, le blog '*Bretagne qui es-tu ?*'¹⁸⁸ créé spécifiquement pour l'élaboration du portrait identitaire, a été visité 46 720 fois en trois mois, et a reçu 1500 commentaires sur différents aspects identitaires de la région¹⁸⁹.

Ensuite, les entreprises et autres acteurs économiques et touristiques ont également été largement associé à la réflexion sur la marque Bretagne, à travers des commissions marketing

186 Entretien avec un employé de la CRCI de Bretagne

187 Région Bretagne, « Mode d'emploi », *Schéma régional du tourisme - 2008-2010*, mai 2007, p.4

188 Blog accessible sur www.bretagnequiestu.fr

189 CoManaging, *op. cit.*, , diapo 7-8

et des groupes de réflexions qualitatifs. Par ce biais, les attentes, les représentations et les intérêts des différents acteurs ont donc été pris en compte dans toute la stratégie de marque.

Non seulement la démarche a été très participative, mais elle a également été très globale, incluant des acteurs actifs du domaine économique au sens large. Comme l'exprime une employée du CR : « Là, c'était l'idée d'associer les institutionnels, les acteurs économiques et ceux du tourisme. Donc là on couvre tout le champ. Parce que si les acteurs institutionnels, comme les départements par exemple, communiquent de cette façon, ça change tout, ça va multiplier les actions sur ce territoire. Idem pour les villes. En tant qu'institution, on entraîne les autres institutions dans cette démarche »¹⁹⁰. Cette transversalité rend la stratégie de marque en Bretagne originale. En effet, « c'est très rare qu'un territoire définisse une stratégie de marque de ce type là de façon si transversale. C'est beaucoup plus abouti en général pour le secteur du tourisme »¹⁹¹.

Grâce à une démarche concertée et globale, la région a donc cherché à fédérer les intérêts de tous les acteurs économiques et touristiques. L'association de *Produit en Bretagne* a constitué un enjeu particulièrement important.

b. L'association indispensable à la démarche de Produit en Bretagne

L'association *Produit en Bretagne* mène depuis les années 90 une stratégie de marque fortement attachée au territoire breton. Il semblait donc indispensable à ce que la stratégie de marque du CR ne rentre pas en collision avec la stratégie de *Produit en Bretagne*, afin que ces derniers adhèrent à la stratégie et utilisent le code de marque. Selon une employée de la région Bretagne: « *Produit en Bretagne, on travaille aussi avec eux. Ils ont été associés à notre démarche [...]. Evidemment notre intérêt est que nos démarches se rejoignent et qu'on communique tous de la même façon* »¹⁹². Néanmoins, la collaboration ne s'est pas déroulée sans conflit d'intérêt. Au moment où l'association PEB changeait de directeur en septembre 2009 et se concentrait particulièrement sur un travail d'élaboration d'une véritable marque, elle n'avait plus activement collaboré dans le processus¹⁹³. En début d'année jusqu'en avril 2010, la région avait peu de contacts avec les acteurs à cause de la période électorale en vue des élections régionales. Mais désormais, la collaboration est repartie. La région a présenté le portrait identitaire et le territoire de marque à l'association. En avril 2010, le directeur général de *Produit en Bretagne* a fait part de l'intention de l'association de s'inspirer des codes identitaires pour l'élaboration de sa propre marque. Il a mentionné comme raison la marge de

190 Entretien avec une employée du CR

191 Entretien n°2 avec une employée du CR

192 Entretien avec une employée du CR

193 Entretien avec une employée du CR

manœuvre laissée aux acteurs dans l'utilisation des signes identitaires. « *Pour le cahier des charges : nous, on n'a pas encore fait faire la création de notre marque. Donc on est encore en amont de la démarche à ce niveau là. Ensuite, il y a des codes identitaire, on va essayer de s'en inspirer. C'est quand même très vaste la palette, donc ça laisse une certaine liberté [...]. Oui, on va s'en inspirer je pense* »¹⁹⁴. La région comme l'association espèrent sortir respectivement le code de marque et la marque en automne, et sont donc, comme le souligne une employée de la région, sur le même planning¹⁹⁵.

Grâce à une démarche concertée et globale, la région a donc cherché à prendre en compte les intérêts locaux privés, publics et institutionnels dans le domaine du développement économique au sens large, et à fédérer les acteurs dans une stratégie commune. En Bretagne, la capacité de la région à incarner les intérêts et à les représenter est héritée d'une tradition bretonne de corporatisme et permet à la région de s'ériger comme chef de file du développement économique.

c. La capacité historique de la région à incarner les intérêts et à fédérer les acteurs

(a) La tradition mutualiste et corporatiste bretonne : exemple du CELIB

Dans le cadre d'une recherche sur la capacité politique de régions en France et en Espagne, R. Pasquier constate dans la mise en place des pays PRAT¹⁹⁶ : « *En Bretagne, le développement rapide des pays PRAT s'enracine dans le terreau des fortes traditions coopératives et mutualistes de la société régionale [...]. Dans le domaine de l'aménagement du territoire ou du développement territorial, les collectivités locales acceptent le rôle de chef de file du conseil régional* »¹⁹⁷. Cette capacité de la région Bretagne à produire des coalitions durables de défense des intérêts régionaux est héritée notamment de l'expérience du Comité d'étude et de liaison des intérêts bretons (CELIB). Cette organisation de défense des intérêts breton, fondée en 1950, a réussi à regrouper des élites politiques, économiques et culturelles de la Bretagne. Elle s'est créée face à une situation économique et démographique préoccupante. En effet, depuis le 18^{ème} siècle, la Bretagne avait progressivement été soumise à une périphérisation et une ruralisation croissante. Sa marginalisation s'était aggravée lorsqu'elle manqua le tournant de la révolution industrielle au 19^{ème} siècle. Les deux guerres mondiales avaient aggravé le sous-développement économique et démographique de la région. Le

194 Entretien avec le directeur général de l'association *Produit en Bretagne*

195 Entretien n°2 avec une employée du CR

196 PRAT : Programme régional d'aménagement du territoire

197 Pasquier, R., *op. cit.*, p.187

CELIB visait à contraindre l'Etat à intervenir et à éviter le dépérissement accéléré de la Bretagne. Le travail préalable d'invention d'une identité bretonne avait été réalisé par une génération d'intellectuels régionalistes à la fin du 19^{ème} siècle et le CELIB la réactiva sous forme de normes de défense des intérêts économiques bretons. Bien que ce comité prit fin dans les années 70, selon R. Pasquier, il a « *construit en quelques années une coalition très structurée qui produit des modes d'action collective dont les élites régionales contemporaines sont les héritières* »¹⁹⁸.

Ainsi, dans le cadre de la stratégie de marque menée par le CR, cette capacité historique de l'institution régionale à construire des coalitions autour d'un intérêt régional commun a permis au CR de rassembler les différents acteurs dans l'élaboration de la marque, ces derniers acceptant le rôle de chef de file du CR.

(b) Un terreau fertile pour la coordination en Bretagne

Les acteurs pilotant la stratégie ont tous constaté l'adhésion d'une grande partie des acteurs économiques et touristiques : « *on a pu le constater dans nos deux commissions marketing. Il y a une adhésion d'office à ce projet* »¹⁹⁹.

Même si le code de marque définitif n'est pas encore sorti, le document « territoire de marque » définit déjà des codes identitaires provisoires pouvant être utilisés dans la communication de différents acteurs. Ainsi, la région et les co-pilotes du projet ont déjà testé ces signes lors de quelques salons et constatent que les acteurs concernés adhèrent à la stratégie de marque. « *Le travail a commencé en décembre 2008, donc pour les salons par exemple en 2009, on a revu la signalétique pour beaucoup mieux identifier la Bretagne. Je pense notamment au salon nautique où on a créé, et les entreprises eux-mêmes l'ont appelé comme ça, un « carré breton » [...]. Les entreprises étaient très contentes de cette signalétique. On marque très fortement l'appartenance à la Bretagne. Idem en ce moment au salon de l'agriculture où il y a une adhésion très forte des acteurs dans cette communication* »²⁰⁰.

Dans le domaine touristique, selon une employée du CRT, les acteurs sont « *très réceptifs* » et « *très satisfaits* » du portrait identitaire et de la stratégie de marque : « *La sortie officielle de cette démarche, ça a été effectivement le 1^{er} décembre à l'occasion du Congrès du CRT [...]. Depuis cette réunion, et depuis d'autres réunions, on a effectivement pas mal de professionnels qui nous demandent ce territoire de marque, parce qu'ils sont eux aussi en*

198 Pasquier, R., *op. cit.*, p.42

199 Entretien avec une employée du CR

200 Entretien avec une employée du CR

train de réfléchir à leur stratégie »²⁰¹. Le territoire de marque est désormais utilisé pour des stands touristiques à différents salons en France et à l'étranger, et là encore, les retours sont « très positifs ».

A travers la stratégie de marque, la région fédère les acteurs économiques et touristiques autour d'une stratégie commune, incarne les intérêts locaux et s'affirme ainsi comme leader politique dans le domaine du développement économique. Elle met de ce fait en place une véritable gouvernance de la région par la marque.

B. La gouvernance de la région par la marque

Par la concertation, la région a cherché à obtenir l'adhésion des acteurs et de la population car cela constitue une ressource économique et politique pour le CR. Mais si l'adhésion des acteurs est importante pour la diffusion de la marque, l'utilisation du code de marque par ces acteurs doit être gérée, ce qui renvoie à la question du pilotage et à la coordination futurs du code de marque.

1. L'adhésion à la stratégie de marque : une ressource économique et politique pour le Conseil régional

L'adhésion de la population et des différents acteurs à la stratégie peut constituer une ressource économique et politique pour le CR. Une démarche participative permet en effet de créer un réseau d' « ambassadeurs » du code de marque, ce qui le rendra plus effectif. Mais une démarche participative constitue également une ressource politique pour le CR.

a. Création d'un réseau d'« ambassadeurs » du code de marque

Les entreprises, les habitants et les visiteurs déjà « fans » de la Bretagne ont participé à l'élaboration du portrait identitaire et aux diverses études menant au futur code de marque. Outre le fait qu'une démarche concertée soit un moyen pour la région de mettre en synergie des acteurs hétérogènes et ainsi d'affirmer son rôle de leader politique dans l'espace régional, la participation des acteurs et des habitants déjà présents en Bretagne permet de susciter leur adhésion à la stratégie de marque et au futur code de marque.

(a) Les bretons : un relais indispensables du code de marque

Selon Bruno Cohen-Bacrie, directeur de la communication de la ville d'Echirrolles, « *une communication externe réussie autour du rayonnement d'une collectivité territoriale n'a de sens que si elle est respectueuse de l'image qu'en ont ses premiers acteurs, en l'espèce ses*

201 Entretien avec une employée du CRT

habitants »²⁰². Dans toute la démarche d'élaboration de marque, les bretons ont joué un rôle important.

Les associer au portrait identitaire et au processus d'élaboration du code de marque permettait d'abord de produire un code de marque plus authentique, basé sur l'identité réelle du territoire, correspondant à l'image qu'ils ont de la Bretagne et dans lequel il se reconnaîtront par la suite. Pour l'élaboration du portrait identitaire, le cabinet CoManaging et le comité technique constitué par le CR, l'AEB et le CRT ont procédé à un questionnaire sur l'image et les représentations de la Bretagne parmi les habitants de la Bretagne d'une part, et d'autre part parmi des visiteurs qui connaissent bien la région. Un employé de l'AEB raconte : *« l'important pour ces deux volets était de comparer l'image qu'ont les bretons de leur territoire, et on posait les mêmes question aux touristes qui connaissent bien la Bretagne. [...] Là c'était assez flagrant la différence d'image : les bretons sont beaucoup plus critiques sur leur territoire que les touristes »*²⁰³. Or, le but est que le code soit intégré et porté par les habitants eux-mêmes, qu'ils deviennent des ambassadeurs de la Bretagne et du code de marque. Mais pour que les bretons deviennent des relais du code de marque, il faudra qu'ils intègrent l'image et les représentations véhiculées par ce dernier et qu'ils aient une vision moins critiques envers la Bretagne.

L'enjeu de l'adhésion des habitants au code de marque et aux représentations promues est d'autant plus important que dans le domaine touristique, la moitié des séjours en Bretagne se passent dans le cadre de la famille et des amis. Comme l'exprime un employé de l'AEB : *« pour nous en tant que pilotes de la démarche, il y a la moitié des séjours qui nous échappent et sur lesquels on ne peut pas travailler l'image de la Bretagne. Si on implique les habitants dans la démarche, on a un relais formidable de l'image auprès de cette population qui nous échappe »*²⁰⁴. Si le code de marque suscite l'adhésion des habitants et s'il est porté par ces derniers, les touristes, les investisseurs potentiels et des personnes susceptibles de venir s'installer en Bretagne comme par exemple des étudiants qui viendront en Bretagne vivront une expérience authentique qui correspond aux représentations véhiculées par le code de marque.

Pour arriver à ce résultat, la simple participation à la stratégie de marque ne suffira pas : il sera nécessaire que la région communique sur la démarche et en particulier le code de marque. Un employé de l'AEB souligne l'importance de la communication interne : *« on a un travail sur la communication interne très forte, pour que marque soit très vite acceptée et partagée*

202 Cohen-Bacrie, B., *op. cit.*, p.100-103

203 Entretien avec une employée du CR

204 Entretien avec un employé de l'AEB

par les habitants eux-mêmes. L'idée est que la marque vive par elle-même et soit utilisée par les bretons eux-mêmes »²⁰⁵. Pour l'instant, la région n'a pas encore beaucoup communiqué sur le procédé pas encore tout à fait finalisé. Mais elle est consciente de l'enjeu de la communication interne sur le code de marque : *« les bretons sont au cœur de la stratégie de marque, parce qu'ils seront les ambassadeurs de cette image, mais avec le besoin d'intégrer aussi cette image actualisée [...]. Donc il y aura un besoin d'informer les bretons de ces objectifs pour qu'il y ait une adhésion, et pour qu'eux aussi deviennent ambassadeurs de la région et oeuvrent dans le même sens que nous, les professionnels »*²⁰⁶.

En plus des habitants présents en Bretagne, la diaspora bretonne joue aussi un rôle dans la promotion de la Bretagne. Selon une employée du CR, *« les bretons installés à l'étranger sont très actifs. Notamment les bretons du Japon ou de NY font beaucoup d'actions, et au niveau économique ils organisent parfois des événements importants »*²⁰⁷. L'attachement des bretons à leur territoire, alors même quand ils se trouvent à l'étranger, est un atout pour la stratégie de marque. Ils peuvent devenir des ambassadeurs du code de marque à l'étranger. Ainsi, le CRT de Bretagne a mis en place un espace internet appelé « fan de Bretagne » : *« c'est un espace qu'on est en train de construire pour que les internautes et les visiteurs potentiels viennent laisser leurs témoignages, leurs propres expériences de la Bretagne, de leur « amour » de la Bretagne, des témoignages écrits, vidéos, photos, qui vont finalement conforter les visiteurs qui hésitaient à venir, qui vont même donner des bons plans à ces visiteurs, en parallèle de la voie officielle et des produits que nous, on identifie sur notre site »*²⁰⁸. Par cette voie inofficielle, le CRT espère conforter les visiteurs potentiels à venir en Bretagne. La diaspora bretonne jouera un rôle très important dans l'animation de ces sites, comme l'espère une employée du CRT : *« dans notre stratégie, la diaspora bretonne qu'on a déjà accrochée et qui est réceptive à cela aussi, elle nous attend. [...] On essaie de les mobiliser pour qu'ils soient des contributeurs, voire même des modérateurs, voire même des community managers de cet espace « fan de Bretagne » dans ses différentes versions étrangères »*²⁰⁹.

Non seulement les habitants et les bretons de la diaspora, mais également les visiteurs « fans » de la Bretagne peuvent devenir des ambassadeurs du code de marque.

(b) Les visiteurs « fans » ambassadeurs du code de marque

Les études menées par le CRT ont montré qu'un visiteur qui vient en Bretagne repart, en général, conquis voire « fan ». Le non visiteur a au contraire des préjugés que le CRT veut

205 Entretien avec un employé de l'AEB

206 Entretien n°2 avec une employée du CR

207 Entretien avec une employée du CR

208 Entretien avec une employée du CRT

209 Entretien avec une employée du CRT

corriger, notamment grâce à la diffusion du code de marque. Tout comme les bretons de la diaspora, ils peuvent laisser des contributions sur l'espace « fan de Bretagne ». Dans un sens général, les réseaux sociaux et les sites internet prennent une place importante dans le choix de séjour. Comme le souligne un employé de l'AEB, « *la façon d'être en contact avec l'extérieur passe par le citoyen, on les fait de plus en plus témoigner [...]. C'est-à-dire aujourd'hui quand je vais sur Tripadvisor, je décide d'aller en Corse, et j'ai les commentaires de toutes les personnes qui sont allées dans tel et tel camping ou hôtel. On leur fait plus confiance à Tripadvisor qu'au site de la collectivité ou du camping, car ils ont vécu la chose et peuvent commenter la chose en direct* »²¹⁰. Ainsi, les « fans de Bretagne » peuvent conforter d'autres à venir en Bretagne. Les internautes ne véhiculeront pas directement le code de marque, mais cet espace est un instrument à l'appui du code de marque et du positionnement.

(c) La nécessaire adhésion des professionnels économiques et touristiques

Enfin, les acteurs économiques et touristiques peuvent adhérer au réseau d'ambassadeurs du code de marque. Un employé de l'AEB montre l'enjeu de l'adhésion des entreprises au code de marque en soulignant que « *90% de contacts d'entreprises extérieurs à la région se font en entreprise : ce sont les fournisseurs, les clients, les prospects, les salons, dans lesquels nous, on n'intervient jamais ou rarement. Si on veut travailler l'image économique de la Bretagne, c'est aussi en s'appuyant aussi sur les entreprises internes et qu'elles parlent de la Bretagne avec un nouveau langage et des codes partagés et partageables, et qui partagent un certain nombre de valeurs* »²¹¹.

Ce réseau d'ambassadeurs pourra intervenir aussi dans le cadre de la stratégie internet, ou « stratégie de la rumeur » comme on l'appelle à l'AEB. « *L'idée de cette stratégie de la rumeur est que sur les blogs où les réseaux sociaux parlent très finement de TIC et de domaines particuliers de TIC ou des biotec etc., on essaye de faire intervenir des experts plutôt bretons, qui contribuent à ce blog, qui commentent, et qui parlent vraiment de leur sujet et qui en profitent pour parler un peu de la Bretagne. On crée ainsi de la rumeur dans nos domaines particuliers* »²¹². Les acteurs bretons qui interviennent sur ces réseaux sociaux, s'ils ont adhéré au code de marque et intégré les représentations et images qu'il promeut de la Bretagne, pourront avoir recours à certains de ces codes dans leurs interventions. Cette stratégie basée sur internet répond aussi aux budgets modestes de l'AEB en terme de communication et à la montée en puissance des réseaux sociaux sur internet. « *Si on veut vraiment travailler l'image de la Bretagne, il faudrait mettre des moyens considérables en*

210 Entretien avec un employé de l'AEB

211 Entretien avec un employé de l'AEB

212 Entretien avec un employé de l'AEB

terme d'achat de l'espace, pourquoi pas des films publicitaires, acheter la pub avant la météo etc [...]. Notre démarche est plutôt d'hyper-cibler, hyper-segmenter, et utiliser le web au maximum pour son côté un peu moins cher et efficace, et aussi répondre aux nouveaux usages de nos clients qui sont présents dans les réseaux »²¹³.

Non seulement la participation et l'adhésion des acteurs et des habitants à la démarche sont une condition pour le succès de la marque partagée, mais ils renferment aussi des ressources politiques pour le CR.

b. L'adhésion de la population et des acteurs à la démarche : une ressource politique pour le CR

Si l'adhésion des habitants à la démarche pourrait constituer une ressource pour construire l'identité régionale, la visée explicitement identitaire de la stratégie de marque reste pourtant limitée. Mais la participation de la population et leur l'adhésion pourrait permettre au CR dans son ensemble, et à J.-Y. Le Drian individuellement, de renforcer sa légitimité politique.

(a) Une visée identitaire limitée du code de marque

Dans une étude sur la construction de l'identité régionale par la communication dans la région Picardie et la région Centre, Hélène Cardy fait le constat que « *quel que soit le cas de figure, les identités régionales doivent être réactivées de manière incessante* »²¹⁴. Or la Bretagne possède déjà une identité très forte. Ainsi, à la question si la stratégie de marque vise à créer chez les bretons un sentiment d'appartenance ou de fierté, une employée du CR Bretagne répond que non, « *parce qu'il [le sentiment d'appartenance et de fierté] est déjà tellement présent, tellement fort, qu'on a pas la volonté, ou l'objectif en tout cas, de renforcer le sentiment d'appartenance, parce qu'il est naturel chez les bretons. Il y a d'autres régions qui ont besoin vraiment d'une très forte impulsion en interne pour justement créer ce sentiment de fierté, d'appartenance qui est vraiment nécessaire, c'est une base pour transmettre une image vers l'extérieur. En Bretagne, c'est pas la peine d'accentuer ça* »²¹⁵.

Néanmoins, comme l'écrit Christian Le Bart à propos des politique d'image : « *toute communication externe a des effets internes, produit des effets internes* »²¹⁶. Grâce à la diffusion future du code de marque et par le fait que les bretons deviendront « ambassadeurs » de la marque, ces derniers intégreront forcément du moins une partie des représentations de la Bretagne véhiculées par le code de marque. Or ce dernier véhicule un ensemble de valeurs qui caractérisent la Bretagne, mais qui correspondent aussi aux valeurs portées par les partis

213 Entretien avec un employé de l'AEB

214 Cardy, H., *Construire l'identité régionale - La communication en question*, Paris, L'Harmattan, 1997

215 Entretien n°2 avec une employée du CR

216 Le Bart, C., *op. cit.*, p. 423

politiques. Dans le cadre de leur projet pour le territoire. La diffusion du code de marque en Bretagne permettra aussi de diffuser des valeurs parmi la population bretonne.

Le CR ne communique pas encore publiquement sur la stratégie auprès des bretons et il est donc difficile de prévoir l'effet du code de marque sur les bretons. Mais il est cependant très probable que la stratégie de marque qui, selon le discours du CR, a pour objectif premier de renforcer l'attractivité économique et touristique de la Bretagne, aura aussi des effets internes non négligeables.

(b) La stratégie de marque : une source de légitimation politique pour le CR

La démarche de marque concertée et participative permet au CR de renforcer sa légitimité politique à plusieurs niveaux. Comme déjà expliqué dans la première partie de ce mémoire, le thème du développement économique et de l'attractivité est rassembleur et répond à un intérêt public régional. Il apporte donc une cohérence au projet politique de J.-Y. Le Drian et de son équipe au CR.

De plus, ils pourront imputer au code de marque l'arrivée future d'investisseurs et de touristes. Il est difficile d'évaluer l'efficacité d'une stratégie de marque dans le cadre d'un territoire. Ainsi, « *la rhétorique d'imputation pourra trouver ici un terrain propice à son développement : d'une part, diront les élus, nous avons mené une politique d'image ambitieuse ; d'autre part, nous constatons l'arrivée de nouvelles activités économiques ; donc la politique d'image est efficace* »²¹⁷. Le CR qui a fortement impulsé et piloté cette politique, et particulièrement J.-Y. Le Drian qui a porté ce projet, pourront s'attribuer les arrivées d'entreprises étrangères en Bretagne et le développement du tourisme et ainsi renforcer leur légitimité politique. Le CR n'a pas encore beaucoup communiqué sur le projet, il est donc pour l'instant difficile d'analyser empiriquement ce processus d'auto-imputation de la part du président de région et de son équipe en Bretagne. Mais le fait que Jean Yves Le Drian ait impulsé cette stratégie et que le CR l'ait porté pourrait permettre dans l'avenir à ce processus d'imputation d'avoir lieu.

De plus, le fait que la démarche se soit faite en concertation renforce l'effet légitimant de la stratégie de marque. En effet, la concertation et l'association des différents acteurs du développement et des habitants permet au CR de les rassembler autour d'une stratégie et d'une démarche commune. C. Le Bart écrit à propos des maires : « *Le maire ne saurait se contenter d'un rôle de décideur : il est aussi l'incarnation d'un territoire fragile et à bien des égards artificiel [...]. Sa prétention à être le détenteur légitime d'un authentique pouvoir politique*

217 Le Bart, C., *op. cit.*, p. 420

s'adosse à la fiction d'une communauté réelle, presque naturelle, allant de soi. La construction symbolique de la commune, territoire et communauté, est donc pour le titulaire de la fonction de maire une nécessité première : sa propre légitimité en dépend ». Cela vaut aussi pour les élus régionaux dont le rôle est de rassembler la population régionale autour de symboles identitaires territoriaux qui font exister le territoire en tant que tel. Le code de marque permet de rassembler des acteurs économiques et touristiques, des acteurs institutionnels et mêmes les habitants, autour de représentations et valeurs communes qui définissent d'une manière nouvelle la Bretagne et la démarque des autres régions. Dans les entretiens avec les acteurs ayant piloté et coordonné à la stratégie, des mots comme « rassembler », « fédérer », « marque partagée » et « ensemble » reviennent souvent et témoignent de cette volonté de rassembler un maximum d'acteurs autour du code de marque. Ce rassemblement et cette distinction est dans l'intérêt des élus, qui n'existent en tant que tels que grâce au territoire. Mais au-delà de la légitimité individuelle des élus, le CR en tant qu'institution cherche à rassembler et à incarner les différents intérêts dans l'espace régional, s'érigant ainsi comme leader politique du développement économique et renforçant sa légitimité politique. Le CR met donc en place une véritable gouvernance de la région par la marque.

L'adhésion des acteurs et de la population a donc constitué une ressource économique et politique pour le CR. Mais ce dernier doit gérer l'utilisation du code de marque, ce qui renvoie à la question du pilotage et à la coordination futurs du code de marque.

2. Définition actuelle de la coordination et du pilotage futurs de la marque

Le code de marque sortira normalement en octobre 2010 et sera alors diffusé à un maximum d'acteurs institutionnels et privés. Le code de marque décrit les signes identitaires mais explique aussi comment les utiliser. Un des enjeux consiste à accompagner les acteurs qui utiliseront le code. Ainsi, comme en témoigne une employée du CR : *« on travaille à ce que nous aujourd'hui on appelle la gouvernance de la marque. Effectivement, l'idée c'est qu'elle soit partagée, mais il faut avoir des conditions. Il faut animer tous ces secteurs qui souhaitent utiliser la marque. Donc là, on est en train de travailler à cette organisation »*. Il s'agirait d'une gouvernance qui irait au-delà du manuel accompagnant le code de marque.

Un deuxième enjeu de taille est l'adaptabilité du code de marque dans le temps. Le code de marque est basé sur des analyses, mais il se peut que dans quelques années, le positionnement et la marque ne soient plus aussi différenciateurs et ne représentent plus une valeur ajoutée comme aujourd'hui. La direction de communication est consciente de cet enjeu :

« effectivement, l'idée c'est qu'il faut que ce soit pérenne. Il ne s'agit pas d'être tendance puis d'être complètement dépassé dans deux ans. Donc tout ça, on a défini un besoin de création et on recherche des créateurs, des designers [...]. C'est pas une agence de communication classique qui peut réaliser le travail »²¹⁸. C'est donc en travaillant sur les designs que le CR espère donner une certaine adaptabilité et donc pérennité au code de marque.

Au-delà d'un instrument au service de l'attractivité de la région, le code de marque est donc un moyen pour le CR d'affirmer son leadership dans l'espace territorial et de conforter sa légitimité politique vis-à-vis de tous les acteurs privés et institutionnels et face à la population.

218 Entretien avec une employée du CR

Conclusion

La question qui a structuré ce travail de recherche était de savoir pourquoi et comment une région, en l'occurrence la région Bretagne, met en place une stratégie de marque territoriale. Les recherches menées ont répondu aux hypothèses de recherche en les confirmant, mais aussi en apportant des éléments et des perspectives supplémentaires.

Confirmation des hypothèses de départ

Ma première hypothèse était qu'**une stratégie de marque renforce l'attractivité de la région en instrumentalisant son identité, lui permettant ainsi de se démarquer dans un contexte d'hyper-concurrence entre les territoires.**

Mes recherches ont montré qu'en effet, l'identité bretonne a constitué un fondement crucial de la stratégie de marque, le code de marque étant directement basé sur le portrait identitaire. Pour la Bretagne, l'identité bretonne constituait un avantage concurrentiel, car les analyses menées avaient montré que la Bretagne disposait déjà d'une identité et d'une notoriété forte à la base. Elle a donc misé sur cet atout pour construire un code de marque qui soit différenciateur, mais aussi authentique. La région a, en effet, instrumentalisé l'identité bretonne afin de se démarquer face à ses concurrents.

Néanmoins, ce résultat n'est pas généralisable à l'ensemble des régions. Toutes ne disposent pas d'une identité aussi forte comme la Bretagne. Elles doivent donc construire une stratégie de marque basées sur d'autres atouts, plus différenciateurs pour eux, que leur identité.

J'avais ensuite émis l'hypothèse qu'**une démarche de marque concertée et participative permettait au gouvernants régionaux d'affirmer leur leadership politique face aux acteurs privés et institutionnels présents dans l'espace régional.**

L'enquête a prouvé qu'en effet, la région a montré une volonté de impulser et de coordonner la stratégie de marque. C'est elle qui s'est saisie du problème d'attractivité, notamment grâce au président du CR J.-Y. Le Drian, qui s'est comporté en vrai entrepreneur politique.

Mais n'étant pas en position d'imposer une marque aux acteurs économiques et touristiques, le CR a mené une démarche concertée et participative afin de s'assurer de l'adhésion des acteurs ainsi que de la population au futur code de marque. Il a aussi activement associé l'Agence économique de Bretagne et le Comité régional du tourisme à la démarche,

permettant d'élargir les publics cibles et la diffusion du code de marque. Cependant, malgré un co-pilotage de la région avec le CRT et l'AEB, le CR a été prééminent tout au long de la démarche.

Il est pour l'instant difficile de dire avec certitude si le CR a réussi à construire une marque véritablement « partagée » par un grand nombre d'acteurs, puisque le code de marque ne sera lancé qu'en octobre 2010. Néanmoins, l'enquête a montré que beaucoup d'acteurs institutionnels et privés sont prêts à suivre le CR dans le procédé. Le choix d'avoir recours à un *code de marque* a été judicieux : chaque acteur peut choisir le degré d'intégration des signes de communication dans sa propre stratégie de marque, ce qui le rend adaptable à beaucoup de situations différentes.

Cette démarche participative est symptomatique des bouleversements de l'action publique locale suite à la décentralisation. L'enchevêtrement des compétences dans l'espace régional oblige les acteurs institutionnels à coopérer entre eux dans des domaines comme le développement économique, mais aussi à intégrer les acteurs privés dans la définition des politiques publiques. En Bretagne, la région apparaît comme un acteur capable de rassembler les acteurs autour d'objectifs et de stratégies communs, d'intégrer les divers intérêts en présence et de leur donner forme.

Cette mise en synergie aboutit à un code de marque qui permet de représenter la Bretagne vis-à-vis de l'extérieur, de construire une image de marque plus dynamique et moderne. De cette façon, le CR construit et conforte la région comme un tout face au marché, aux autres territoires en France et à l'étranger, voire même face à l'Etat.

La manière dont la stratégie de marque a été conduite en Bretagne reprend donc les deux volets de la définition de la gouvernance donnée par Patrick Le Galès : d'une part la « *capacité à intégrer, à donner forme aux intérêts locaux, aux organisations, groupes sociaux* », et d'autre part la « *capacité à les représenter à l'extérieur, à développer des stratégies plus ou moins unifiées en relation avec le marché, l'Etat, les autres villes et autres niveaux de gouvernement* »²¹⁹.

Enfin, l'hypothèse avait été émise qu'**un code de marque partagé par un grand nombre d'acteurs institutionnels et privés du développement économique et touristique, permettrait un rayonnement de l'image régionale au niveau national et international plus cohérent et harmonieux, contribuant à attirer des investisseurs et des touristes.**

219 Le Galès, P., 1995, *op. cit.*, p.90, in Borraz, O., « Pour une sociologie des dynamiques de l'action publique locale », Balme, R., Faure, A., Mabileau, A., (dir.), *Les nouvelles politique locales – dynamiques de l'action publique*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Science Politiques, 1999, p. 77-110

D'une part, par l'utilisation de codes identitaires dans les stratégies de communication, un code de marque permet d'éviter la dispersion de la communication sur un territoire. Il ne s'agit pas d'une homogénéisation graphique, mais d'une harmonisation de la communication qui se fait au sujet de la région. Les images véhiculées sont plus claires et ainsi plus impactantes en termes d'attractivité.

Mais la diffusion du code de marque dépend de son utilisation par le plus grand nombre d'acteurs possibles. La démarche concertée prend alors tout son sens : non seulement le CR conforte ainsi son rôle de leader politique du développement économique, mais il pose de ce fait les bases pour une marque employée très largement.

Néanmoins, il ne s'agit pas simplement d'harmoniser les images promues de la Bretagne visi-à-vis de l'extérieur, mais aussi d'influencer les représentations de la Bretagne, de construire une image de marque attrayante. De plus, un code de marque véhicule de même des valeurs caractéristiques de la région et/ou portées par le politique. Les attentes des élus avaient été prises en compte dans l'élaboration du code de marque. Bien plus qu'une politique d'image, une stratégie de marque promeut donc des valeurs et propage le projet politique pour un territoire. Bien sûr, il ne se limite pas à cette dimension, mais elle n'est pas totalement à négliger.

Insuffisance des hypothèses de départ

Les hypothèses de départ ont donc été confirmées par les recherches menées. Les recherches ont révélé d'autres raisons pour laquelle une région met en place une stratégie d'attractivité. Trois dimensions importantes n'avaient pas été assez appuyées par les hypothèses de départ.

D'abord, en amont de la stratégie de marque, une question importante a émergé au cours de mes recherches et que je n'avais pas formulé dans mes hypothèses : pourquoi, en premier lieu, une région se saisit-elle du problème d'attractivité ? Cette question est importante, car la mise sur agenda de la politique d'attractivité a été une condition pour le lancement de la stratégie de marque. Une explication pour cette mise sur agenda est bien l'impulsion donnée par J.-Y. Le Drian pour qui l'attractivité représente une opportunité pour favoriser le développement économique, thème central à son projet politique. Néanmoins, la mise sur agenda de l'attractivité et l'impulsion de la stratégie de marque est à replacer dans un contexte plus large. Au niveau mondial, la mobilité des capitaux s'accroît et la concurrence entre les territoires s'intensifie. Les territoires raisonnent de plus en plus en termes d'attractivité, tout autant les Etats que les territoires infra-nationaux. De plus, au niveau national les compétences

des régions françaises dans le développement économique se sont accrues depuis les années 80. La possibilité d'établir leur propre schéma économique a constitué une opportunité pour elles de pleinement jouer le rôle de chef de file du développement économique dans l'espace régional. Comme l'écrit C. Le Bart à propos des villes : « *il ne faudrait pas non plus surestimer l'autonomie des agendas municipaux les uns par rapport aux autres. D'une ville à l'autre, ils évoluent parallèlement* ». Dans un sens global, dans les collectivités territoriales, les politiques d'attractivité deviennent de plus en plus importantes. Donc certes, les élus ont joué un rôle dans la mise sur agenda politique du problème d'attractivité mais ils agissent dans un environnement politique, économique et social plus global qui les a influencé. En Bretagne, la mise sur agenda de l'attractivité régionale a donc été favorisée grâce à la conjonction de facteurs externes et internes.

Quant au choix d'une stratégie de marque territoriale, il s'agit également d'un choix qui s'inscrit dans un contexte où les territoires ont de plus en plus recours à des démarches de marketing territorial. La recherche a montré que l'idée de lancer une stratégie de marque avait émergé au sein des acteurs responsables de l'attractivité en observant les démarches entreprises dans d'autres territoires. Effet de mode ou véritable politique économique ? Cette question est délicate à trancher dans le cadre de cette analyse, puisqu'il n'est pas encore possible d'évaluer *a posteriori* les effets du code de marque pour la Bretagne. Même quand il aura été mis en oeuvre, il restera difficile d'évaluer son efficacité réelle à cause de la difficulté à pouvoir imputer un choix de localisation d'une entreprise ou des séjours touristiques à la démarche. Dans ce mémoire, les deux points de vue ont été adoptés. Ils se sont révélés être non pas contradictoires, mais complémentaires. Néanmoins, la question de l'efficacité réelle d'une marque territoriale en termes d'attractivité mériterait d'être approfondie dans des travaux futurs.

Enfin, les hypothèses de départ ne prenaient pas assez en compte les visées internes de la stratégie de marque, notamment les effets sur la population. Les recherches ont montré que les habitants de la Bretagne auront un rôle important dans la diffusion de ce code de marque (du moins l'espèrent les pilotes de la démarche), l'objectif étant qu'ils deviennent des « ambassadeurs » du code de marque. Or l'adhésion au code de marque signifie aussi intégration des images et représentations véhiculées par celui-ci. Non seulement diffusera-t-il des valeurs et des images vis-à-vis de l'extérieur, mais aussi de l'intérieur. Certes, la stratégie de marque ne vise pas directement à dynamiser le sentiment d'appartenance à la Bretagne, ce dernier existant déjà fortement dans la région. Mais par le biais du code de marque, la région rassemble non seulement les acteurs institutionnels et privés, mais aussi la population autour

de croyances et de représentations communes, donnant ainsi une existence nouvelle au territoire, à la communauté régionale. En définissant la Bretagne vis-à-vis de l'extérieur, le CR construit aussi une représentation commune du territoire à l'intérieur. Mais de même que pour les effets en termes d'attractivité du code de marque non encore diffusés, cette dimension interne reste pour l'instant difficile à analyser. Il serait intéressant d'étudier dans quelques années, si les représentations des bretons de leur région auront changé grâce à ce code de marque.

Bibliographie

Ouvrages imprimés

- ◆ Cardy, H., *Construire l'identité régionale - La communication en question*, Paris, L'Harmattan, 1997
- ◆ Dantonel-Cor, N., *Le droit des collectivités territoriales*, Paris, Bréal, 2007
- ◆ Gerstlé, J., *La communication politique*, Paris, Armand Colin, 2008, p.205
- ◆ Le Galès, P., *Le retour des villes européennes – Sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Science Politiques, 2003
- ◆ Lewi, G., Lacoeyllhe, J., *Branding management*, Pearson Education France, Paris, 2007
- ◆ Lewi, G., Rogliano, C., *Memento pratique du branding : Comment gérer une marque au quotidien*, Paris, Pearson Education France, 2006
- ◆ Malavel., P., Bénaroya, C., *Marketing Business to Business : Du marketing industriel au marketing d'affaires*, Paris, Pearson Education France, 2005
- ◆ Mégard, D., Deljarrie, B., *La communication des collectivités locales*, Paris, Extenso éditions, 2009
- ◆ Pasquier, R., *La capacité politique des régions : une comparaison France/Espagne*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2004, p.162
- ◆ Tulard, M.-J., *La région*, Paris, Extenso éditions, 2008

Chapitre d'ouvrages

- ◆ Benko, Georges, « Marketing et territoire », in J.-M. Fontan, J.-L. Klein, D.-G Tremblay (éds.), *Entre la métropolisation et le village global*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1999, p. 79-122
- ◆ Borraz, O., « Pour une sociologie des dynamiques de l'action publique locale », in Balme, R., Faure, A., Mabileau, A., (dir.), *Les nouvelles politique locales – dynamiques de l'action publique*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Science Politiques, 1999, p. 77-110
- ◆ Le Bart, C., « Les politiques d'image : entre marketing territorial et identité locale », dans Balme, R., Faure, A., Mabileau, A., (dir.), *Les Nouvelles Politiques Locales – Dynamiques de l'action publique*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Science Politiques, 1999, p. 415-422
- ◆ Simoulin, V., « La gouvernance territoriale : dynamiques discursives, stratégies et organisationnelles », in Pasquier, R., Simoulin, V., Weisbein, J., (éds.), *La gouvernance territoriale – Pratiques, discours et théories*, Paris, LGJD, 2007

Articles de revues et périodiques

- ◆ Brenner, N., "Globalisation as Reterritorialisation: The Re-scaling of Urban Governance in the European Union", *Urban Studies*, Vol. 36/3, 1999, p. 431- 451
- ◆ Cohen-Bacrie, B., « Les ressorts de l'attractivité et les problématiques d'image », *Pouvoir locaux*, Vol. 2, n°16, 2004, p.100-103
- ◆ Garraud, P., « Le maire urbain français : un entrepreneur politique », Publications de l'*Institut de Ciencies polítiques i socials* de Barcelone, 1990, p. 10 (accessible sur www.recercat.net/handle/2072/1473)

- ◆ Hatem, F., « Attractivité : de quoi parlons-nous ? », *Pouvoir locaux*, Vol. 2, n°16, 2004, p. 34-43
- ◆ INSEE, « La Bretagne, une région de plus en plus attractive », *Les dossiers d'Octant*, n°115, janvier 2009, p. 11-16
- ◆ Leloup F., Moyart L., Pecqueur B., « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie Économie Société*, Vol. 7, 2005, p. 321-332
- ◆ Merunka, D, Ouattara, A., « La ville en tant que marque : métaphore ou réalité ? », *Working Paper*, n°769, CEROG IAE Aix-en-Provence, 2006
(accessible sur <http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/wp/769.pdf>)

Littérature grise

- ◆ BVA, CRT, *Etude Images et Attentes sur la Bretagne – rapport d'étude qualitative*, mai 2009 (accessible sur www.pro.tourismebretagne.com)
- ◆ Cherdo, A., Bayette, S., *Breizh Touch*, Direction de la communication de la Région Bretagne, Rennes, 2007
- ◆ Conseil économique et social régional, « Prospective des facteurs d'attractivité en Bretagne », juin 2002, (accessible sur www.datar.gouv.fr)
- ◆ CoManaging, « Rapport final », *Marketing territorial et stratégie de marque de la Bretagne dans le cadre de sa stratégie d'attractivité - Diagnostic de l'attractivité de la Bretagne*, août 2009 (présentation power point pas encore publiée)
- ◆ ORTB, *Le tourisme en Bretagne*, Région Bretagne, juin 2005
- ◆ Région Bretagne, « Mode d'emploi », *Schéma régional du tourisme - 2008-2010*, mai 2007
- ◆ Région Bretagne, « Plan d'actions », *Schéma régional du tourisme - 2008-2010*, octobre 2007
- ◆ Région Bretagne, *Stratégie régionale de développement économique*, 2006
- ◆ Région Bretagne, *Territoire de marque*, 2009 (document de travail non encore publié)
- ◆ Sansoucy, L., « La Bretagne et l'investissement international », *Positionnement de la Bretagne*, OCO Consulting, novembre 2006
- ◆ Sansoucy, L., « Les conditions d'implantation en Bretagne » in *Positionnement de la Bretagne*, OCO Consulting, 2007

Support numérique

- ◆ www.agence-eco-bretagne.com
- ◆ www.bretagne.fr
- ◆ www.bretagne-international.com
- ◆ www.bretagne-prospective.org
- ◆ www.comanaging.net
- ◆ www.ec.europa.eu/regional_policy
- ◆ www.iamsterdam.com
- ◆ www.legifrance.gouv.fr
- ◆ www.onlylyon.org
- ◆ www.ouest-atlantique.eu
- ◆ www.produitenbretagne.com
- ◆ www.pro-tourismebretagne.com

Annexes

Les entretiens réalisés

Dans l'ordre chronologique :

20.02.10 Entretien avec le chef de projet de l'Agence économique de Bretagne chargé de la communication et de l'animation de réseaux, au bureau de l'AEB à Cesson-Sévigné (durée 1h54)

05.03.10 Entretien avec la directrice adjointe de la direction de communication du Conseil régional de Bretagne, au siège du CR à Rennes (durée 1h25)

08.03.10 Entretien avec un gérant associé du cabinet CoManaging, entretien téléphonique (durée 16 minutes)

18.03.10 Entretien avec la directrice du Pôle Communication et Promotion du Comité régional du Tourisme de Bretagne, entretien téléphonique (durée 32 minutes)

26.03.10 Entretien avec le responsable du département « Investissements étrangers » de l'association *Bretagne International*, au siège de l'association à Rennes (durée 1h16)

31.03.10 Entretien avec le chargé de communication de la Chambre régionale de Commerce et d'Industrie de Bretagne, à la CRCI à Rennes (durée 44 minutes)

26.04.10 Entretien avec le directeur général de l'association *Produit en Bretagne*, entretien téléphonique (durée 25 minutes)

06.05.10 Entretien n°2 avec la directrice adjointe de la direction de communication du Conseil régional de Bretagne, au siège du CR à Rennes (40 minutes)