



Bretagne Prospective
Breizh Diawel



Breizh Diawel, la Newsletter, Avril 2009

DOSSIER

1

QUELLE POLITIQUE DE MARQUE POUR LA BRETAGNE ?



SOMMAIRE

	QUELLE POLITIQUE DE MARQUE POUR LA BRETAGNE ?	3
	<i>DOSSIER:</i>	5
	COMMENT RÉUSSIR LA CRÉATION D'UNE MARQUE DE TERRITOIRE ?	5
	LA BRETAGNE, VUE PAR LA PRESSE ÉTRANGÈRE	7
	AFFIRMER UNE MARQUE (ÉCONOMIQUE) DE TERRITOIRE : UNE PERSPECTIVE GALLOISE	10
2	 LE NBI : UNE LOGIQUE DE PILOTAGE POUR LA MARQUE BRETAGNE par Claudio Pirrone	13
	ACTUALITÉS DE L'ASSOCIATION	23
	1. THINK TANK	23
	2. ETUDES	25
	CONTACTS	28

Bretagne Prospective et la Bretagne bougent...

Rejoignez-nous !





QUELLE POLITIQUE DE MARQUE POUR LA BRETAGNE ?

A l'occasion des travaux des groupes de réflexion qui ont amené à la publication du Livre Blanc de Bretagne Prospective, la question de la « marque Bretagne » est ressortie avec force comme une question commune et transversale au sein de préoccupations très diverses : avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire, synergies entre acteurs bretons à l'international, renouvellement des pratiques touristiques, renforcement des politiques d'innovation sur les territoires, développement des liens entre culture et économie.

Ce constat a donc amené Bretagne Prospective à entamer une réflexion spécifique sur la « marque Bretagne ». Depuis quelques mois, différentes réunions ont été organisées pour aborder les problématiques multiples liées à la promotion d'une marque de territoire. Elles visent avant tout à positionner de manière utile, de futures initiatives. De nombreux autres acteurs économiques ou institutionnels, sont en effet déjà actifs sur le sujet. On songe ici à "Produit en Bretagne" qui a porté de manière exemplaire l'image de la Bretagne dans le domaine économique. Depuis quelques temps, les acteurs de l'agroalimentaire confrontés à la stagnation des marchés et à l'insuffisance de la valeur ajoutée de leurs productions ont également amorcé une réflexion sur des politiques de marques en lien avec le territoire, tandis que le secteur touristique en proie à une récession continue procède à une révision de son positionnement et de sa manière de communiquer.

Depuis 2007, l'Agence Economique de Bretagne, impulsée par le Conseil Régional s'est vu confier la mission de renforcer l'attractivité de la Bretagne et de promouvoir son image économique. Elle a ainsi fait réaliser une étude sur le positionnement de la région en matière d'attraction d'investissements internationaux. Une autre étude, lancée en ce début d'année 2009, vise à concevoir des outils communs et cohérents pour les divers acteurs qui souhaitent communiquer autour de l'image « Bretagne ». Il s'agit là d'une première démarche positive, qui appelle de nombreuses autres actions. Car dans ce domaine, la Bretagne a pris énormément de retard, en particulier lorsqu'on la compare à ce qu'ont déjà réalisé de nombreuses autres régions comparables au niveau européen ou international.

Une réflexion sur les enjeux d'une politique de « marque » renvoie bien souvent à la nécessité de faire connaître et de positionner la Bretagne, dans son ensemble, au niveau international. Certaines évolutions politiques et culturelles semblent toutefois indispensables pour y parvenir.

Malgré de nombreux efforts – souvent très mal valorisés- la prise de conscience de la réalité internationale reste très insuffisante, non seulement chez les acteurs économiques mais aussi politiques, administratifs, universitaires ou culturels.

Une culture centraliste trop connue et une sorte de complexe français vis-à-vis de l'international, ont jusqu'ici favorisé une confiscation de l'action internationale aux profits des échelons centraux « parisiens ». Il en a résulté un manque de responsabilisation et d'initiative de l'ensemble des acteurs, territoriaux, économiques

etc., engendrant un décrochage par rapport aux régions européennes les plus dynamiques.

Au niveau interne à la Bretagne, une importante révolution mentale semble également devoir être effectuée. Alors que nombre de territoires ont su, avec succès, appuyer leur image économique, et leur image globale, sur l'originalité d'une identité et d'une culture, l'identité bretonne, ressort principal de la notoriété internationale de la région, est encore mal perçue par la plupart de nos responsables politiques et économiques qui n'en comprennent pas le potentiel. Cette notoriété collective « bretonne » s'impose même à celle de ses villes (y compris Rennes et Nantes), globalement inexistantes au-delà des frontières hexagonales. Alors que l'image économique de la région est quasiment nulle, la notoriété de la Bretagne à l'international tient largement à des éléments d'originalité culturelle, qui ont été jusqu'à une période récente, largement réprimés plutôt que valorisés à bon escient. Par ailleurs, nombreux sont ceux qui ne perçoivent pas l'utilité de s'asseoir sur une image de marque « bretonne » pour promouvoir leur image économique, au motif d'un défaut de taille critique ou d'une notoriété parfois insuffisante de la France elle-même à l'échelle internationale.

Tout est bien sûr question d'échelle et le débat présente de multiples facettes. Trois points méritent cependant d'être soulignés. En premier lieu, la vertu incomparable d'une identité forte pour pouvoir se différencier, dans un monde marqué par une compétition territoriale croissante aussi bien dans le tourisme, l'attraction d'investissements ou l'export de produits « made in », à fort ancrage territorial. En second lieu, s'appuyer sur l'image territoriale de la France, dans un cadre centralisé, revient essentiellement à promouvoir in fine, l'image exclusive de sa capitale, Paris, au détriment des autres territoires. Enfin, la possibilité d'une différenciation d'avec la France à l'image internationale clairement en déclin depuis une quinzaine d'années (de la reprise des essais nucléaires et des grèves de 1995, aux émeutes des « banlieues » de 2005, en passant par la qualification de l'extrême droite au second tour de l'élection présidentielle en 2002...) est aussi une opportunité à exploiter. En très nette perte de présence internationale, la France gagnerait, par ailleurs, à s'appuyer sur la démultiplication des acteurs et des initiatives, en particulier sur le dynamisme de ses territoires pour s'afficher davantage et retrouver de l'influence. C'est ce que nous enseignent régulièrement les exemples scandinaves, à l'exemple de l'Östergötland en Suède ou le remarquable succès de certaines régions espagnoles.

Une politique de marque de territoire n'a bien sûr d'intérêt que s'il existe à la base, une véritable vision stratégique et un projet de développement pour la région toute entière. Si les efforts de marketing territorial prennent, depuis quelques années, une importance et une technicité croissantes dans la concurrence entre villes et régions, on ne saurait pour autant réduire le territoire à un simple produit à ajuster aux demandes fluctuantes du marché international. La marque du territoire va renvoyer à l'image et à la réputation de celui-ci, dans des domaines très variés. Elle va être véhiculée autant par les institutions que par le monde économique ou la société civile. La vision partagée, la constance des politiques publiques dans la durée, la capacité à construire sa réputation et à mener de véritables projets collectifs vont être autant d'éléments fondamentaux. Ce qui est posé au final, c'est aussi la volonté du territoire à exister en tant que tel, à asseoir, à travers sa marque, son potentiel productif et à vouloir jouer sa partition dans un monde des plus en plus ouvert. Au regard d'autres régions similaires, la Bretagne en a assurément le potentiel. Saura-t-elle d'abord s'en convaincre?

CHRISTIAN DEMEURE-VALLEE





COMMENT RÉUSSIR LA CRÉATION D'UNE MARQUE DE TERRITOIRE ?*

L'émergence d'un marché global pour l'attraction d'investissements de plus en plus mobiles, mais aussi de talents, d'étudiants, de touristes, etc., place de plus en plus de territoires en compétition pour saisir les nouvelles opportunités internationales. En parallèle, la construction européenne et son intégration économique a intensifié, au cours des dernières décennies, les pratiques de concurrence entre les territoires (notamment pour les régions métropolitaines) faisant planer des risques de conséquences potentielles pour ceux qui s'excluent de la compétition.

Dans ce contexte de développement des pratiques de marketing territorial, la construction d'une « image de marque », au-delà même de ce que peut offrir un territoire, a pris une importance croissante. Concept central dans la démarche marketing, la création d'une image de marque vise à intégrer avec succès des éléments divers et à les assembler en une formule gagnante, et surtout, elle est un élément indispensable de différenciation... Elle renvoie au processus actif de façonnage à la manière dont une marque est supposée être perçue, aux croyances, sentiments, perceptions suscitées par une marque.

Les facteurs clés de succès

Au niveau théorique, des études réalisées au début des années 2000 sur les pratiques de marketing territorial de quelques grandes cités internationales (Helsinki, Stockholm, Copenhague, Chicago) ont permis de classer les facteurs de succès selon trois grandes dimensions : le cœur de la démarche de marketing, son environnement et la « capacité » à mener la démarche.

Le cœur des pratiques de marketing associe l'identité et l'image d'un lieu avec une vision stratégique, la mise en place d'un groupe de planification et de suivi basé, notamment, sur des coopérations/partenariats entre les secteurs publics et privés et l'existence d'un véritable leadership.

L'environnement de la politique de marketing renvoie, en interne, au degré d'unité politique du territoire, à ses politiques de développement local, et en externe, au marché global. Il va surtout être caractérisé par la manière dont ces deux niveaux interagissent et entrent en résonance, donnant ainsi matière et cohérence aux pratiques de marketing territorial.

Les « facteurs de capacité » sont liés à l'existence d'un véritable « contenu » local pour développer une politique de marketing, à son exploitation stratégique, mais aussi aux capacités d'organisation et aux processus de suivi et d'évaluation. Au

final le succès va résider dans la façon dont les éléments présents dans ces trois pôles vont se combiner et interagir.

Des implications fortes en termes de management

Ces nouvelles tendances ont amené à considérer le territoire comme un véritable « produit ». Alors que pendant longtemps les territoires se contentaient de promouvoir leurs ressources existantes, ils doivent désormais identifier leurs utilisateurs/consommateurs et veiller à apporter une réponse à leurs besoins. Dans ce contexte, un aspect important de la planification va être de décider des segments de marché afin d'éviter des conflits de marque. Il est donc vital de bien différencier l'offre du territoire de celle de ses concurrents. Les politiques de clustering s'inscrivent aussi dans cette préoccupation. Elles apparaissent efficaces pour atteindre une masse critique et se donner une crédibilité.

De telles démarches vont demander des compétences managériales bien plus élevées qu'auparavant dans le pilotage du territoire. De nouvelles méthodes managériales sont désormais requises pour répondre au développement du produit « territoire » et aux besoins de ses « consommateurs ». La maîtrise de ces compétences dans le management du territoire apparaît également comme un facteur de différenciation « soft », dans le cadre de la compétition internationale. Le marketing du territoire doit donc désormais se faire de manière professionnelle et la mise en place d'équipes spécialisées, l'agrégation de compétences en termes de planification stratégique apparaissent incontournables.

6

A ce jeu, les localités qui utilisent leur leadership pour manager les ressources du territoire dans le cadre complexe du marketing territorial sortent souvent gagnantes par rapport à celles qui restent passives.

Quelques éléments de bonnes pratiques

La construction d'une identité va constituer un élément central dans la création d'une marque de territoire. C'est même la part active du management du processus. Par exemple, des territoires de taille moyenne vont avoir besoin d'une masse critique pour devenir attractifs face à un capital étranger « sans visage ». Des alliances stratégiques avec d'autres places vont augmenter de manière décisive la valeur des partenaires, qui peuvent tous en sortir gagnants. La notoriété d'une ville centrale joue souvent comme une « marque ombrelle » et la construction d'une région/agglomération avec les villes ou municipalités avoisinantes s'avère souvent avantageuse pour tous.

La capacité de coopération entre les acteurs publics et privés ressort également comme un élément clé de la réussite, dans la comparaison de différentes expériences de marketing territorial. L'image des entreprises situées dans une région est importante pour l'image d'un territoire. Tandis que les entreprises peuvent bénéficier en retour de l'image positive de leur territoire d'implantation. Il en résulte qu'une coopération entre le territoire et les entreprises doit être mise en œuvre pour le bénéfice des deux parties. Au-delà d'un intérêt bien compris, les partenariats publics privés sont très utiles pour la mise en place du marketing et du développement régional et permettent de faire la démonstration d'une relation de travail efficace entre la communauté et ses entreprises. Elle



fournit également une capacité d'organisation pour les projets de développement les plus conséquents.

L'unité politique du territoire et son leadership vont aussi s'avérer indispensables. Il s'agit tout d'abord de dégager un consensus sur les éléments d'identité du territoire. Tandis que le management du marketing territorial et le processus de création d'une image de marque vont nécessiter un leadership professionnel ainsi qu'une connaissance de ce qui donne du contenu à la marque. Enfin, le développement maîtrisé du territoire, cohérent, constant et en phase avec la vision stratégique, apparaît essentiel afin de ne pas délivrer des messages conflictuels du territoire.

Au final, au-delà de la nécessaire prise de conscience du contexte et des enjeux internationaux, ce sont aussi la vision commune des acteurs et la capacité politique et technique à les mettre en œuvre qui font le succès de la création de la marque territoriale.

*D'après « Seppo Rainisto, Successful Place Branding – a study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States, Structural Change in Europe 4, Hagbarth Publications 2005 »



LA BRETAGNE, VUE PAR LA PRESSE ÉTRANGÈRE

Ce qui est perçu ne correspond pas toujours à ce que l'on veut donner à voir, tel pourrait être l'enseignement d'une étude réalisée en 2007 par le Cabinet international (d'origine nord irlandaise) OCO Consulting pour le compte de l'Agence Economique de Bretagne. Dans le cadre d'un travail sur le positionnement international (économique) de la Bretagne, l'étude dresse un portrait de la région telle qu'elle apparaît depuis plusieurs années dans la presse étrangère. Elle s'appuie sur une analyse de quelques titres de la presse économique des principaux pays investisseurs et de journaux généralistes parmi les plus représentatifs des pays étudiés¹.

Il en ressort que la Bretagne possède, aux yeux de la presse étrangère, une faible image en matière économique. Elle apparaît néanmoins souvent connue pour son identité particulière, sa nature et sa culture. Au final, une prise de conscience des perceptions de la Bretagne peut se révéler utile pour identifier les leviers favorables à la construction d'une image internationale bretonne.

¹ Royaume-Uni : *Financial-Times, The-Economist, The-Guardian, The-Independant, The-Daily-Telegraph, The-Sunday-Times*; Etats-Unis : *Wall-Street-Journal, BusinessWeek, The New-York-Times, Los-Angeles-Times*; Allemagne : *Financial-Times-Deutschland, Handelsblatt, Die-Welt, Süddeutsche-Zeitung, Frankfurter-Allgemeine-Zeitung*; Espagne : *Cinco-Días, Expansión, El-País, El-Mundo, La-Vanguardia*; Italie : *Il-Sole-24-Ore*.



Les références à l'économie bretonne sont souvent indirectes

Globalement, la Bretagne ne fait l'objet d'aucune analyse économique -ni générale, ni sectorielle- dans la presse spécialisée. Le « miracle breton » n'est guère cité, certains secteurs qui peuvent apparaître aussi emblématiques de la région que celui des TIC passent quasiment inaperçus et aucune entreprise bretonne n'est identifiée comme « marque mondiale ». Les investissements étrangers -quand ils existent-² sont aussi très peu relayés. Notre région est également absente des travaux internationaux dédiés à l'étude de la compétitivité et l'attractivité. La Bretagne, on l'aura compris, n'est pas connue pour occuper les premiers rangs de la compétitivité économique mondiale.

Si la région est particulièrement citée pour ses gisements de ressources naturelles, les activités traditionnelles bretonnes (agriculture, pêche) sont moins relayées pour leur potentiel économique que pour la récurrence des crises et conflits parfois violents qui les animent (à l'exemple de la destruction « médiatique » du Parlement de Bretagne suite à une opposition entre pêcheurs et services d'ordre). Lorsqu'ils sont mentionnés, les établissements phares de l'économie bretonne (PSA, Chantiers navals de Saint-Nazaire...) ne sont cités que dans le simple cadre des « actualités ».

Les figures économiques bretonnes sont également peu identifiées, à quelques exceptions toutefois... Dans la presse italienne, très attachée aux personnalités, la Bretagne est connue à travers MM. Pinault et Bolloré, régulièrement cités dans la presse économique et systématiquement en référence à leur origine bretonne (au même titre que Y. Gourcuff dans le milieu du football).

Il convient aussi de souligner que la Bretagne est connue à l'étranger dans ses limites historiques ; l'aura économique d'une région à 2 métropoles n'en apparaît que plus forte et la question de la réunification se pose ici comme une évidence dans ses impacts économiques potentiels.

Au final, au-delà de ces références indirectes à l'économie bretonne, et de quelques exemples pointés pour leur caractère innovant³, les références aux savoir-faire et produits transformés régionaux sont absentes. Par exemple, il n'est nullement question de gastronomie bretonne malgré une offre de restauration notée à la hauteur de la demande touristique.

Pourtant, la Bretagne existe bel et bien aux yeux de la presse étrangère, malgré cette absence de références économiques. Elle déborde même d'éléments sur lesquels s'appuyer pour valoriser le territoire et, ainsi, revendiquer une présence économique à l'international.

Un territoire connu mondialement

La Bretagne fait partie des rares régions françaises à être connues à l'étranger, avec la Corse, la Normandie et l'Alsace ; Paris ou la « French

² Canon Bretagne « Liffré in Brittany »

³ Usine marémotrice de la Rance connue comme référence unique en matière de production d'énergie renouvelable et quelques développements des TIC (CMB, première banque électronique sur Internet ?)



Riviera »⁴. Elle est visible géographiquement au « Nord-Ouest de la France » (moins couramment à l'Ouest) bien que ses caractéristiques péninsulaires soient souvent gommées (hormis par nos voisins d'Outre-atlantique⁵). Le plus souvent, elle est citée dans sa globalité régionale bien plus que pour la visite ciblée de quelques-unes de ses villes⁶. Cette vision d'ensemble est bien entendu à prendre en compte pour établir une stratégie de valorisation de son image...

Systématiquement associé à la mer, le territoire breton bénéficie d'une image maritime et océane... tout en restant à l'écart des références aux activités nautiques. La Bretagne est ainsi une destination touristique recommandée et un lieu de villégiature de qualité pour la richesse de son patrimoine naturel et historique (diversité de paysages, sites mégalithiques, omniprésence de la mer et thalassothérapie...). A titre d'exemple, les Japonais soulignent son caractère tranquille et son art de vivre riche de correspondances avec les temporalités naturelles (marées, variabilité du climat et des couleurs).

Cette promotion structurée et régulière dans le champ touristique vaut aujourd'hui à la Bretagne d'apparaître, de plus en plus, comme une terre d'opportunités immobilières de cachet à prix réduit, notamment pour les anglais car « just a short drive from the chanel ».⁷

Une population aux comportements originaux

La Bretagne et sa population apparaissent souvent sous un double regard complémentaire plus que contradictoire. Le souhait de s'ouvrir et de vivre le monde extérieur s'allie naturellement à un besoin de considération des racines bretonnes et au refus de l'ingérence.

Si la Bretagne est reconnue pour sa capacité d'ouverture au monde, elle est connue pour sa lutte en faveur de sa langue (surprise des étrangers face aux panneaux bilingues) et ses mouvements séparatistes⁸, notamment face à une France reconnue pour sa difficile gestion des particularismes. Dans ce registre, la Grande-Bretagne aborde la population bretonne de la même manière qu'elle pourrait le faire pour les populations d'Ecosse ou du Pays de Galles. De même, la presse italienne insiste sur l'éternelle résistance des Bretons au centralisme parisien et l'Espagne, habituée à la diversité, fait état d'un rapport naturel à l'expression culturelle et politique bretonne.⁹

La Bretagne apparaît ainsi plus ouverte, plus « perméable » à l'étranger que la France elle-même, et son rapport à l'autre, identifié comme particulier, est à

⁴ Côte d'Azur

⁵ "Brittany, the rocky finger that France points across the Atlantic toward America", The New York Times, 17 août 2005)

⁶ Rennes est méconnue comme capitale de la Bretagne (tour à jouer pour valoriser la réunification car la vision de la Bretagne à l'étranger et plus historique qu'administrative ; aucune séparation n'est faite avec la Loire-Atlantique). Seules les villes à fort profil touristique ou culturel à grand rayonnement sont identifiées ; Lorient, Saint-Malo, Dinard.

⁷ L'originalité des comportements bretons est souvent pointée⁷. Ainsi cet exemple cité dans The Daily Telegraph, le 21 fév. 2005, de Bretons alertant l'opinion face au risque de « colonisation » des britanniques.

⁸ L'Espagne rappelle systématiquement les similitudes avec l'ETA et les vols d'explosifs à Plérin.

⁹ Commentaires effectués sur le sondage Télégramme sur l'indépendance, sur la naissance de TV Breizh.



l'évidence modelé par des dimensions sociales, territoriales et historiques spécifiques. Au final, la définition de la population bretonne dépend surtout de l'identité de celui qui porte le regard. Les leviers à actionner seront ainsi fonction des interlocuteurs à venir.

Une force culturelle qui indique une capacité de créativité et d'innovation

Si les racines bretonnes sont souvent mises en avant par la presse étrangère (musique traditionnelle) et liées à l'héritage celtique (légendes arthuriennes), celle-ci pointe également l'ouverture culturelle et la créativité artistique dont fait preuve la population bretonne à travers des figures diverses, tels Alain Resnais, Raymond Hains.... Les Transmusicales sont aussi particulièrement reconnues en Espagne comme lieu de découverte de nouveaux talents. De nombreux artistes sont également repérés au-delà des frontières bretonnes ou européennes (Squiban, Tiersen, ...)

Pour conclure, si la dimension économique bretonne est moins relayée par la presse étrangère que l'actualité et ses faits divers (marées noires, manifestations paysannes ou étudiantes...), plusieurs éléments caractéristiques de la région sont régulièrement mis en avant. Il convient de ne pas les négliger car ils offrent autant de leviers à actionner, en fonction des territoires auxquels on s'adresse, pour bâtir une image économique positive de la Bretagne : savoir-faire naturellement liés à la présence de ressources naturelles, expertise historique dans le domaine de la construction navale pouvant être réutilisé dans d'autres secteurs, créativité artistique...



AFFIRMER UNE MARQUE (ÉCONOMIQUE) DE TERRITOIRE : UNE PERSPECTIVE GALLOISE

Tout comme la Bretagne, le Pays de Galles se pose la question de sa marque et de son image internationale. Les politiques de reconversion économiques destinées à compenser le déclin des industries traditionnelles du pays (charbonnage, acier) se sont orientées, dès les années 80, vers l'attraction d'investissements internationaux mobiles. La réflexion sur la visibilité et sur le positionnement international du pays s'y est donc développée de manière plus ancienne. Si la politique engagée a été marquée par certains succès, elle a aussi connu ses limites : nombre d'investisseurs ont quitté par la suite le Pays de Galles pour des destinations à plus faible coût de main d'œuvre. Une nouvelle crise économique en a résulté...

La dévolution, accordée en 1997, vient peu à peu transformer, de manière positive, l'image du pays. Sa notoriété progresse, à tel point qu'il apparaît désormais, au côté des Etats, dans certains classements internationaux des marques-Pays (Anholt Nation Brand Index 2007). Le Pays de Galles semble toutefois toujours souffrir d'un relatif complexe. Sa base économique est jugée



modeste (il présente l'un plus faible PIB par habitant du Royaume-Uni) et relativement dépendante de l'Etat ou de capitaux extérieurs, tandis que sa notoriété est jugée insuffisante par nombre d'observateurs, en particulier au regard du dynamisme des cousins celtes d'Ecosse et d'Irlande. A l'occasion d'un colloque consacré aux « Images du Pays de Galles », organisé par l'Université de Bretagne occidentale (CRBC, Brest, janvier 2007), Rhys David, administrateur de l'Institute for Welsh Affairs, un Think Tank gallois comparable à Bretagne Prospective, a pu présenter les enjeux pour les gallois à rehausser l'image de marque économique de leur pays.

Une image boostée par la dévolution

Tout comme l'Ecosse, le Pays de Galles a émergé de manière plus distincte depuis la dévolution, et cela s'est accompagné, en interne, d'un net renforcement de la conscience galloise au sein de la population. Les politiques mises en œuvre par les nouvelles institutions autonomes, dans des domaines aussi divers que l'éducation, la santé, l'économie ou l'aménagement du territoire, viennent désormais apporter une dimension politique et légale, là où, historiquement, il n'y avait qu'une dimension émotionnelle. Le monde des affaires, dans ses organisations représentatives, a dû se réorganiser afin de refléter les nouvelles réalités du pays et quelques représentations consulaires supplémentaires se sont installées à Cardiff.

En parallèle, les autorités autonomes mènent une politique active de Nation/Region Building qui se traduit sur la visibilité du pays. De nouvelles institutions nationales ont été établies dans le domaine culturel et sportif (nouveau centre de concerts, nouveau stade international, jardins botaniques nationaux, projet de galerie d'art nationale, etc.) tandis que le bâtiment du nouveau parlement gallois (Senedd), à l'instar du musée Guggenheim de Bilbao, est venu apporter une visibilité à l'institution comme au Pays lui-même. De même, le Pays de Galles dispose désormais de toute une série de prix artistiques internationaux à l'image du BBC Cardiff Singer of the World. Il s'est aussi réorganisé dans le domaine sportif, conférant notamment une plus grande visibilité européenne et internationale à ses équipes de football et de rugby.

Ces quelques exemples attestent du dynamisme du pays et du renforcement de sa « marque », à travers la création de symboles nouveaux de l'identité du pays. Toutefois une partie trop importante de l'image galloise reste basée sur des références artistiques ou culturelles, ou sur des éléments hérités du passé. La visibilité du pays est faible dans le domaine économique ou commercial, en particulier pour les produits qui touchent directement les consommateurs.

Renforcer la marque économique galloise : une nécessité interne et externe

En raison de son histoire économique, marquée par l'industrie lourde et par une relative dépendance vis-à-vis de l'Etat, le Pays de Galles semble peiner à développer un secteur privé dynamique. Contrairement à l'Irlande ou à l'Ecosse qui ont su imposer quelques produits emblématiques au niveau international (Guinness ou Whisky, mais aussi la Royal Bank of Scotland ou Ryanair), aucun nom ne vient spontanément à l'esprit lorsqu'on demande aux consommateurs de citer des « produits gallois », à plus forte raison si ces produits doivent, en plus, évoquer l'excellence industrielle du pays. Pourtant le Pays de Galles, a



réussi à maintenir un secteur industriel relativement élevé au regard de la moyenne britannique. Et celui-ci contribue à la fabrication de produits qui sont assemblés et vendus à travers le monde, par de grands groupes industriels basés à l'extérieur du pays, à l'exemple des moteurs Ford ou des ailes des Airbus. Quelques sièges sociaux d'entreprises importantes sont également implantés à Cardiff, en particulier dans le secteur des services financiers. Au final, l'image que les entreprises véhiculent du Pays de Galles ou de la qualité galloise est pourtant assez faible. Et, lorsqu'il s'agit de multinationales, leur manque d'enracinement local, les rend plus susceptibles de quitter le pays afin de bénéficier ailleurs de meilleurs coûts de main d'oeuvre ou d'avantages divers.

De plus, en raison de leur manque d'enracinement et d'identité galloise, il est moins probable qu'elles recherchent, localement, l'ensemble des services professionnels nécessaires à leur activité. Elles solliciteront, au contraire, des services plus proches des sièges sociaux où elles se trouvent. C'est ce pourrait expliquer un déficit de compétences dans le domaine des services marketing et, en retour, le déficit de reconnaissance des produits locaux. Par ailleurs, l'absence d'importantes marques galloises rend l'adaptation et la survie des entreprises plus difficile, dans un monde dans lequel, la globalisation conduit à la concentration au sein des centres qui offrent les coûts les plus bas. Pourtant, à l'heure des délocalisations, les économies « plus avancées » se doivent, pour se maintenir, de maîtriser d'autres tâches de la chaîne d'activité : ingénierie, distribution, commercialisation. Ces secteurs à forte valeur ajoutée et créateurs d'emplois sont difficiles à maîtriser, si à la base, vous ne disposez pas de marque.

12

Enfin, les entreprises et les marques fortes, jouent également un rôle « sociétal » qu'il convient de ne pas négliger. A l'image des mécènes du Moyen Âge, elles valorisent l'image de leurs pays respectifs, en soutenant un certain nombre d'actions caritatives, sportives ou culturelles. Elles agissent ainsi sur le rayonnement global de leur lieu d'implantation. Par ailleurs, en tant qu'éléments de succès économique, les marques fortement liées à un pays, à l'exemple de Nokia pour la Finlande, contribuent à la confiance collective, au sentiment d'estime de soi, voire à l'envie d'entreprendre des habitants. Cela est particulièrement vrai dans le cas des petits pays.

Tous ces éléments incitent les acteurs économiques gallois, à vouloir, à l'instar des voisins celtes, encourager la création d'une économie dans laquelle les compagnies locales contribuent à véhiculer une série d'images positives à travers le monde.

Comment faire ?

La mise en œuvre s'avère cependant délicate, dans la mesure où c'est aussi la réalité de la base économique qui va dicter la capacité du Pays à imposer des marques et une image de marque globale. Un premier axe d'action possible serait de s'appuyer sur les secteurs de la consommation moderne (notamment l'alimentaire) qui ne sont pas ceux qui demandent le plus d'investissements financiers. En second lieu, c'est la politique industrielle même du Pays qui semble à reconsidérer. Il s'agit de mieux cibler les secteurs dans lesquels les entreprises galloises pourraient être encouragées à se développer, à partir du potentiel existant mais aussi des secteurs émergents (énergies, vieillissement).



L'un des enjeux est aussi d'encourager les entreprises à se regrouper et à coopérer afin de créer des groupes plus solides, capable de s'exporter hors du pays de Galles, en particulier dans des domaines comme les médias où existe un potentiel réel mais dispersé et sous-exploité. Enfin, le domaine du tourisme apparaît privilégié pour créer et vendre des produits de marque galloise aux visiteurs. Le développement d'un tourisme événementiel, dans le domaine du sport ou dans le domaine culturel, offre autant d'occasions de renforcer le « dépaysement » des visiteurs en leur proposant des produits ou services uniques et identifiés au Pays. Développer des produits de haute qualité et identifiables comme gallois, tel pourrait être le leitmotiv... et la condition pour se mettre en position de maintenir et développer la base productive du pays. Au-delà de la reconnaissance externe, c'est bel et bien l'avenir de la dynamique productive et créatrice interne qui est mise en jeu.

D'après Rhys David, Institut of Welsh Affairs, Connecting with the consumer.

(http://www.iwa.org.uk/debate/connect_consum.htm)



LE NBI : UNE LOGIQUE DE PILOTAGE POUR LA MARQUE BRETAGNE

Par Claudio Pirrone

13

Avant de se pencher sur la pertinence de cette logique dans l'analyse de la « marque Bretagne », il me semble intéressant de laisser la parole à l'inventeur du NBI (Indice de marque des Nations). Le texte qui suit est une traduction effectuée par mes soins d'un article repéré sur le blog de Simon Anholt (<http://simonanholt.blogspot.com/2007/11/first-comments.html>):

« C'est mon premier article sur le nouveau blog, ainsi il doit porter sur la question principale. Et la question principale est - car elle l'a été depuis que j'ai commencé à écrire sur le sujet - que voulons-nous dire par évaluer la marque d'un territoire / d'une Nation ?

Ainsi, je ne veux pas être répétitif, mais laissez-moi réaffirmer fortement pour la millionième fois que « évaluer la marque d'un territoire » n'est pas une discipline de vente ou de communication. Elle ne concerne pas la façon dont les territoires se « vendent » eux-mêmes. Elle ne concerne pas les slogans, les logos, les campagnes de P.R. ou d'autres formes de publicité. Ce n'est pas la promotion touristique. Ce n'est pas de la propagande gouvernementale.

Évaluer la marque d'un territoire signifie simplement que, dans le monde moderne, les réputations des territoires sont incroyablement importantes pour leur prospérité et leur progrès. Les territoires avec des réputations puissantes et positives constatent que toutes leurs transactions avec d'autres territoires sont relativement faciles et productives, alors que les territoires avec des réputations faibles ou négatives constatent que tout est relativement difficile.



En d'autres termes, les territoires, juste comme des entreprises, ont des images de marque, et ces images de marque sont cruciales à leur performance. D'où le terme « marque territoriale ».

Cela ne veut nullement dire que des pays ou les villes peuvent améliorer ou augmenter leurs réputations de la même manière que les entreprises. C'est une affirmation à laquelle aucune démarche honnête ne peut souscrire. On peut vendre un produit ou un service avec des campagnes publicitaires, mais les territoires ne sont pas des produits.

La plupart des territoires ont acquis au fil du temps une certaine image en raison des choses qu'ils ont faites, des choses qu'ils ont produites, de la manière dont ils ont fait ou produit ces choses, ou peut-être en raison des choses qu'ils n'ont pas faites ou produites. Ces éléments créent petit à petit un ensemble très stable et très profondément enraciné de croyances ou des préjugés sur le territoire concerné.

Et, simplement, on ne peut pas changer ces croyances établies en achetant des espaces publicitaires ou en discutant de son image avec certaines personnes, ni en contredisant ce qu'elles croient déjà. Les gens savent ce que c'est : de la propagande, et cela ne fonctionne plus.

Ainsi l'expression que je voudrais avoir gravée sur ma pierre tombale (a-t-il ajouté gaiement) est celle-ci : « Une réputation ne peut pas être construite. Il peut seulement être gagnée ».

Evaluer la marque d'un territoire est une approche stratégique de définition de politiques, conçues pour aider les territoires à construire sur les forces qui leur feront gagner une meilleure réputation.

Cela requiert du temps, de l'engagement, de l'imagination, du leadership et de l'énergie. Cela demande la coordination étroite entre le gouvernement, les entreprises et la société civile : parce que chacun des trois est copropriétaire et co-directeur de la marque de la Nation ou de la ville. »

Simon Anholt - 1^{er} novembre 2007

Par la lecture de ce passage on remarque que la valeur de la marque territoriale n'est nullement un caractère intrinsèque et réel du territoire : il s'agit d'un ensemble d'a priori, positifs ou négatifs, qui influencent la représentation qu'on se fait d'un certain endroit.

L'autre élément essentiel est la dimension du futur, voire du long terme, relativement absente dans la plus grande partie des indicateurs de compétitivité et d'attractivité territoriale.

Concrètement, la méthodologie d'Anholt met en évidence six familles de facteurs qui contribuent à consolider la valeur de la marque :

- **Tourisme** (elle détecte l'intérêt touristique vers un territoire ainsi que l'intensité de l'« envie » de s'y rendre)
- **Export** (elle détecte l'image des produits et des services pour le public exogène, le degré d'intensité avec lequel les consommateurs cherchent ou évitent de manière proactive ces produits et services)



- **Gouvernance** (elle détecte l'opinion concernant le niveau de compétence et d'équité du gouvernement national aussi bien que la perception de son engagement vis-à-vis des questions globales telles que la démocratie, la justice, la pauvreté et l'environnement)



- **Investissements étrangers et immigration** (elle détecte la capacité à attirer des personnes pour vivre, travailler ou étudier et révèle comment la situation économique et sociale du territoire est perçue).
- **Culture et Patrimoine** (elle détecte la perception globale de l'héritage historique et culturel ainsi que celle de la culture contemporaine du territoire, y compris les films, la musique, l'art, le sport et la littérature).
- **Les gens** (elle mesure la réputation de la population pour

la compétence, l'éducation, la franchise et l'amitié et d'autres qualités, aussi bien que les niveaux perçus de l'hostilité et de la discrimination potentielles).

Ces six familles constituent les six sommets d'un hexagone, auquel s'ajoute la perception directe de la valeur perçue de la marque territoriale.

Le NBI est conçu essentiellement pour des Etats mais sa logique, réadaptée, peut également évaluer la marque des villes. Dans le cas d'un territoire comme la Bretagne, les paramètres du NBI semblent plus pertinents. Cependant, il conviendrait de remplacer « étranger » par « exogène » pour les investissements et parler d'« afflux de population » plutôt que d'« immigration ».

Naturellement, de part son positionnement sur l'analyse du ressenti, l'analyse peut porter autant sur l'image extérieure (valeur marque reconnue par les « étrangers ») que sur l'image intérieure (valeur marque reconnue par les « résidents »).

Enfin, la méthodologie est couverte par des droits d'auteur assez stricts et toute mise en œuvre formelle doit impliquer GFK America (<http://www.gfkamerica.com>)

Les aspects touristiques sont souvent très exploités dans la construction d'une marque de territoire. En réalité, les images de carte postale habituellement proposées par la promotion représentent souvent de façon infinitésimale la réalité d'un territoire. Elles sont néanmoins tellement répétées et tellement bien soignées qu'elles ont un effet majeur sur la perception que les « étrangers » se forgent. Cet effet est, à l'évidence, d'autant plus fort en relation inverse à l'expérience réelle que les personnes observatrices ont du territoire concerné.

Cela dit, les autres éléments ne sont pas à négliger. En correspondance du sommet « Export » on retrouve toute la puissance du « made in ... ». Citons, de nouveau, Anholt, « Que nous l'aimions ou pas, les marques commerciales exercent un rôle de plus en plus grand dans la transmission de la culture nationale : ils sont devenus des vecteurs primaires de l'image nationale, et sont de plus en plus souvent les moyens par lesquels les gens forment leurs opinions sur l'identité nationale ». Qualité allemande, précision suisse, design italien et autres sont autant d'avatars (positifs) de ce sommet de l'hexagone.

Pour ce qui est de la gouvernance, il s'agit d'un paramètre qui ne peut pas être abordé de la même manière dans le cas d'un Etat ou d'un territoire infranational, tel que la Bretagne. Cependant, s'il est vrai que le territoire « régional » hérite une grande partie de ce paramètre des instances nationales, il ne faut pas négliger le rôle des acteurs territoriaux notamment en ce qui concerne le positionnement relatif à d'autres « régions » infranationales.

La capacité à attirer de la population et des investissements permet la mise en perspective des images touristiques (vision à très court terme) positionnant la perception dans le contexte du durable : est-ce que j'envisage de quitter mon territoire pour m'installer durablement « là bas » ? Cela implique des jugements complexes sur la réalité du territoire (qualité de l'instruction, du système de soins, environnement économique, ...).

Le sommet « culture et patrimoine » constitue, à mon avis, une des clés de voûte de la marque territoriale. En effet, les autres éléments impliquent une certaine passivité du territoire par rapport à l'observateur. Ici, au contraire, la relation est dynamique : aucune culture ou patrimoine ne peut constituer un élément durable de la valeur « marque » s'il n'est pas accepté, assumé et véhiculé par le territoire. Par ailleurs, cela nous renvoie à l'évolution du concept même de territoire, qui est de moins en moins un espace géographique et de plus en plus une construction sociale. Négliger cet aspect peut s'avérer extrêmement dangereux pour l'image et pour la cohésion du territoire. Enfin cet aspect dynamique est renforcé par la prise en compte des éléments d'identité culturelle contemporains (par exemple, la voile ou le rugby pour la Nouvelle Zélande, ou encore l'essor de l'industrie du film en Inde).

Enfin, la représentation (souvent imaginaire) des habitants d'un territoire possède un impact certain. L'image de populations cultivées, agréables, imaginatives, honnêtes, etc. ne peut que renforcer la marque du territoire.

NBI et Bretagne

Lire sommairement la « marque Bretagne » à l'aune de ce que l'on vient de décrire très rapidement, est un exercice qui se prête à une subjectivité très élevée. En ce qui me concerne, il me semble que la logique du NBI permet de mettre en évidence un potentiel exceptionnel, très peu exploité.

Tourisme

Les stratégies de promotion touristique que l'on peut identifier sur les marchés internationaux peuvent être reconduites aux deux grandes approches de l'avantage concurrentiel : la domination par les coûts et la différenciation.



Le premier modèle est typique de la plus part des destinations « soleil » de Méditerranée (Grèce, Espagne ou plus récemment Croatie, Tunisie, ...). L'offre se concentre sur un produit relativement banal, idéalement standardisé, où la concurrence se fait essentiellement sur le prix.

L'autre approche amène à se démarquer de la concurrence en misant sur ce qui rend un territoire « unique », idéalement à l'échelle mondiale. On peut penser à des éléments naturels (geysers islandais, canyons du Colorado, kangourous australiens) mais aussi à des éléments typiquement humains (kilt et cornemuse écossais, gastronomie française).

Dans ce registre, la Bretagne possède des atouts certains qui, dans une optique de reconnaissance de marque, ne me semblent pas être suffisamment mis en valeur.

Dans le domaine du patrimoine, on peut imaginer quelques exemples, comme :

- le « plus haut phare en pierre du monde » (phare de l'Île Vierge) ;
- le « plus haut menhir du monde » (menhir de Kerloas) ;
- dans le registre économique, la « plus ancienne conserverie du monde » (Chancerelle) ;
- un des « plus anciens monuments du monde » (cairn de Barnenez, 4750 avant J.C.) ;
- une curiosité naturelle « unique » (le sillon de Talbert) ;
- des éléments de faune et de flore « uniques » (îles Glénan, sillon de Talbert) ;
- l'ensemble « unique au monde » des enclos paroissiaux.

Ce dernier exemple illustre bien la subtilité de la démarche. En effet, les « enclos » font déjà objet de promotion et de circuits. Cependant, leur positionnement de « tourisme religieux » tend à les banaliser : combien d'églises y a-t-il en Europe ? C'est un peu dommage quand ils pourraient être autrement attractifs une fois mis en avant pour leur unicité.

Une autre manifestation de ce phénomène est la banalisation du fait mégalithique. Notre région représente une des plus grandes concentrations de mégalithes du monde : de ce fait, plusieurs sites qui seraient considérés comme des véritables attractions dans un territoire moins doté, sont ici écrasés dans la communication par les grands sites morbihannais, notamment Carnac et, en moindre mesure, Locmariaquer.

Par exemple, l'allée couverte de Guinivrit, dans la baie du Kernic, qui apparaît et disparaît au fil des marées, pourrait être beaucoup mieux mise en valeur. Le même constat pourrait s'appliquer au menhir de Prat-Ledan, le seul qui ait été redressé de nos jours avec les moyens « préhistoriques », et à beaucoup d'autres sites.

Tout cela se couple d'un tissu dense d'éléments forts, parfois uniques à l'échelle européenne :

- le festival des Vieilles Charrues, un des plus grands d'Europe ;
- la foire aux moutons d'Ouessant, une des plus anciennes d'Europe ;
- la rade de Brest et son histoire, notamment le rôle joué dans la chasse au Bismarck ;



- l'Abbaye de Landevennec, haut lieu de la culture bretonne, au sens du Royaume de Bretagne, avant d'être détruite en 919 (seule abbaye carolingienne de France, une des plus anciennes d'Europe).

Face à toutes ces opportunités diversifiées de notoriété, et ce n'est qu'un petit échantillon, la promotion touristique de la Bretagne me semble s'être focalisée excessivement sur le tourisme « des 3 B » (baignade, balade, bronzette) pour lequel les attraits de la région sont objectivement moins forts que les régions de méditerranée.

Quand on pense que des pays au climat « pas moins ennuyeux » que le nôtre (Galice, Irlande, Ecosse, mais aussi l'Islande, y compris dans la crise actuelle) parviennent à capter un nombre de touristes étrangers nettement supérieur à la Bretagne, on ne peut qu'afficher un voyant d'alerte.

Des actions de benchmarking pourraient être intéressantes. Dans ce contexte, la nomination d'un nouveau directeur au sein de Comité Régional du Tourisme de Bretagne pourrait s'avérer une opportunité.

Export

Si les chiffres sont parfois à manipuler avec précautions, la Bretagne exporte, selon des données 2006, plus qu'elle n'importe de l'extérieur. L'essentiel de ces échanges se déroule à l'échelle européenne. Cependant, ces exportations sont difficilement reconnues comme « régionales », sauf pour les produits à faible contenu d'image tels ceux issus la filière agroalimentaire. C'est assez regrettable mais, somme toute, compréhensible.

Cependant, je ne peux éviter de m'interroger sur l'expérience de « Produit en Bretagne ». Avoir choisi un label francophone, sans rentrer dans un débat sur les sphères d'influence linguistique, tend à limiter la reconnaissance du fait régional à l'extérieur des frontières hexagonales. Un « Breizh made », couplé d'un « Breizh conceived » m'aurait paru plus pertinent.

De même, j'ai pu remarquer que dans le partenariat « Leclerc – Conad » (distributeurs en Italie) les produits italiens affluent régulièrement sur les étals bretons alors que mes contacts en Italie n'ont jamais vu un produit d'ici. Au passage, ils sont passionnés de cidre ...

Gouvernance

A ce propos, je me cantonnerai à noter que, si l'environnement administratif français est un des moins propices d'Europe à l'émergence de véritables projets de territoire, bousculant un peu les hiérarchies établies (le fameux « maillage » polycentrique conçu par la DATAR), la Bretagne a déjà su surmonter l'obstacle dans son histoire (CELIB). D'ailleurs, le leadership breton au sujet des « pays Voynet », parle dans ce sens.

En complément, l'implication forte des acteurs régionaux sur les thématiques environnementales ou de justice sociale peut fournir des éléments de positionnement positif alors que la relative incapacité à résoudre les problèmes de pollution des cours d'eau et le problème des algues vertes va dans le sens opposé.



La difficulté d'aboutir à la réunification avec le département de Loire Atlantique, ôte également, pour l'instant, une bonne carte à jouer.

Investissements exogènes et afflux de population

La Bretagne semble se percevoir encore comme une terre d'émigration. En effet le territoire, notamment sa partie centrale et occidentale, semble parfois souffrir d'un déficit de confiance en soi. Ainsi, les freins à l'essor de la région sont souvent mis plus en avant que les atouts dont elle dispose. Cela a d'ailleurs donné lieu à de nombreux commentaires de la part d'intellectuels, universitaires et simples observateurs, parfois de grand intérêt et parfois entachés de lourds partis pris. En mars 2007, on pouvait encore lire un article sur le sujet dans le magazine « Bretons », témoignage d'une actualité intacte du thème.

Ainsi, on retrouve souvent parmi les Bretons, et plus fortement parmi les « Bas Bretons », le sentiment de vivre dans une région peu attractive, où il fait souvent mauvais, périphérique, si ce n'est « au bout du monde », où « il faut » que les jeunes partent ailleurs pour avoir des perspectives, et ainsi de suite.

Tout cela ne peut qu'étonner l'observateur extérieur que je suis et qui remarque le nombre considérable de personnes, notamment dans les catégories socioprofessionnelles supérieures, qui sont venues d'ailleurs et qui ont pris racine en Bretagne et dans la région brestoise. Je n'ai pas d'informations spécifiques sur les autres endroits, notamment la région rennaise mais la logique me porte à croire que ce constat de force d'attraction, sinon d'attractivité, est valable sur la région entière. Par ailleurs, une étude menée par INFOREM (BMO) avait mis en évidence comme la difficulté de recruter du personnel de pointe hors région était en corrélation assez stricte avec la région d'origine du DRH : il y avait autant plus de réponses « positives » (c'est facile de recruter) que le DRH était lui (ou elle) même un non breton. D'où l'idée qu'il y ait un potentiel inexploité sur ce paramètre.

Culture et Patrimoine

Certains pays ont fait de ce « sommet » la clé de leur attractivité : à l'image de l'Irlande et de l'Ecosse, parmi nos proches voisins. L'Aude (Pays Cathare) en fournit un exemple en France.

La Bretagne est une terre richissime d'une histoire vieille d'au moins 7 millénaires. Pourtant cette histoire semble être en partie négligée (ex. mégalithes hors les « grands » sites), en partie minimisée (ex. Royaume de Bretagne, rôle des Bretons dans la Révolution Française), en partie refusée (ex. amalgame entre langue bretonne d'un côté et obscurantisme religieux, voire collaborationnisme avec les nazis, de l'autre). C'est probablement la partie la plus difficile du chemin : « vendre » leur propre région aux résidents.

Comme dans l'Aude, mais aussi en Irlande ou en Finlande, le volet touristique peut être un moyen de permettre une réappropriation étalée sur long terme, qui éviterait les ruptures culturelles brutales qui peuvent être au rendez-vous dans des situations similaires.



Cependant, on peut s'interroger sur la pertinence d'une approche parfois exagérément folklorique, parfois presque académique, parfois un peu sectaire, tendant à véhiculer une culture dans laquelle le territoire semble ne pas se reconnaître.

Les gens

La Bretagne, avec ses pôles de compétitivité, ses réseaux de recherche, ses universités, ses écoles d'ingénieurs, ses écoles de commerce, possède un capital humain de qualité. Cependant, ce capital humain trouve des difficultés à s'épanouir sur place, ce qui affecte la marque territoriale.

Dans le contexte actuel, et encore plus avec la crise qui défraye la chronique, la Bretagne est en mesure, si elle en a la force et l'envie, de changer les règles du jeu. En effet, nous vivons une époque où existe un consensus quasi-généralisé pour affirmer que la clé de la compétitivité des territoires réside dans leur capacité à produire continuellement de l'innovation et, par conséquent, à fidéliser la « matière grise ». Cependant, il semble légitime d'affirmer qu'il y a des domaines, et donc des compétences, plus essentiels que d'autres, et que toutes les innovations ne se valent pas pour asseoir la compétitivité (et la marque) du territoire.

La vraie question qui est posée aux territoires n'est pas tant celle d'être leader dans un domaine reconnu dans le présent, mais de savoir détecter à l'avance les questions clés de demain et de savoir y apporter une réponse efficace avant que les concurrents n'y réussissent à leur tour. Cela implique une réflexion sur les moyens (méthodologiques, organisationnels, humains, financiers, ...) permettant cette anticipation et la transformation des diagnostics en actions concrètes (ex. mise en place de formations spécifiques pour produire les compétences clés).

Il s'agit là d'un effort considérable en termes d'intelligence, mais relativement modeste en termes de ressources. C'est donc une opportunité ouverte, à la Bretagne comme à d'autres.

Or, la Bretagne possède des atouts pour répondre à ce défi, si elle le souhaite. Cela implique néanmoins de vouloir et de pouvoir s'affranchir graduellement des priorités de la formation supérieure et de la recherche publiques, qui répondent parfois à des exigences de hiérarchisation qui peuvent s'avérer incompatibles avec ce projet de territoire. A ce propos, le rôle de l'économie locale tant au niveau des entreprises (recherche interne, pôles de compétitivité,...) que des chambres consulaires (ESC, veille,...) peut être déterminant.

Cette implication du tissu local pourrait d'ailleurs favoriser une certaine cohérence entre le positionnement futur et la réalité d'aujourd'hui. Par exemple, dans un contexte où l'on comprend que les enjeux environnementaux sont cruciaux et où aucun modèle efficace de mise en cohérence de ces enjeux avec l'économie n'a vu le jour, pouvoir s'appuyer sur des expériences fortes, telle celle du CEDRE (Centre de Documentation et de Recherche sur les pollutions accidentelles des Eaux à Brest), est un atout.



Il convient de rappeler que la Bretagne a déjà réussi ce pari (à une autre échelle), autrefois : l'exemple du CELIB a montré que la pression exercée peut avoir un impact sur les décisions en matière d'université, allant jusqu'à la création de l'UBO. Si le CELIB est une expérience qui n'est pas reproductible à presque 50 ans de distance, les logiques, les méthodes, en un mot son « esprit » restent exploitables.

Devenir « référence mondiale », dans les domaines clés du futur produirait presque mécaniquement de l'attractivité et un renforcement démultiplié de la marque territoriale : il ne s'agit pas de bâtir une autre « exception culturelle » mais bien de forcer le village global à se tourner vers la Bretagne pour y trouver les réponses aux défis de demain.

Conclusions

Le NBI doit être considéré comme un outil de diagnostic et de support à la décision. Il ne configure pas une technique que l'on pourrait simplement appliquer pour « construire » une marque territoriale. D'ailleurs, sa mise en œuvre précise demande un effort statistique considérable (25.000 questionnaires dans le monde entier) et les détails du traitement statistique des données restent dans le domaine réservé.

Néanmoins, cette approche met en lumière l'importance de l'image que les Bretons ont d'eux-mêmes et de leur terre dans la construction d'une volonté territoriale partagée, élément fondateur d'un repositionnement de la marque. Le potentiel existe mais il demande de la volonté pour se transformer en réalité. En effet, les cas de l'Irlande, puis de l'Espagne, anciens pays pauvres de l'Union européenne, de l'Ecosse, de la Finlande, de l'Islande ou, dans un autre registre, de certaines provinces indiennes, sont là pour nous rappeler que rien n'est écrit d'avance et que les hiérarchies territoriales n'existent que pour être brisées. Ces exemples montrent aussi qu'il s'agit d'un travail de longue haleine, nécessitant une volonté solide, constante, qui transcende les clivages politiques et partisans.

Cela implique cependant un parcours d'affranchissement et de dépassement de soi qui peut être très difficile à assumer tant sociologiquement que psychologiquement.

Claudio Pirrone est né en 1970 à Reggio di Calabria, dans le sud de l'Italie. A 18 ans, il part suivre des études économiques à Milan. En 1993, il devient vice-président de la Bourse agricole de Mortara (Pavie), au coeur de la plus importante région rizicole européenne. Il mène, dès lors, une action en faveur des développements territoriaux au travers de la recherche de synergies entre l'action publique, le développement des entreprises et la valorisation des identités locales. En juin 2003, il quitte l'Italie pour la Bretagne, où il participe à plusieurs études sur l'attractivité territoriale et épaulé des entreprises dans leur projet de développement et d'internationalisation. Actif dans la vie associative et culturelle bretonne, il enseigne au sein de l'UFR Droit, Economie & Gestion de l'UBO.



UN TRAVAIL À POURSUIVRE.

Ce rapide tour d'horizon nous montre que de manière comparable à d'autres régions dites « à forte identité », la Bretagne dispose d'une notoriété et d'une forte image de marque qui lui confèrent un véritable potentiel à développer. Comme le souligne Claudio Pirrone, "La Bretagne existe avec ses singularités et parfois ses "unicités", il reste à la construire, à nous construire.

Cela passe en premier lieu par une volonté d'élargir nos horizons, de mieux nous situer sur l'échiquier international et de nous y faire reconnaître comme un territoire digne d'intérêt dans les différents domaines de la vie économique, sociale ou culturelle. Tandis qu'un important travail de structuration, tant interne qu'externe, semble nécessaire pour asseoir l'image économique de la région.

Un véritable chantier se dessine sur la manière de conjuguer la notoriété économique et la forte image culturelle, à l'heure où l'on assiste à un décalage croissant entre nombre d'images utilisées pour communiquer la Bretagne, et la réalité même du territoire. Comment échapper au risque de banalisation et exprimer une originalité bretonne libérée des clichés ou du folklorisme ? C'est l'un des enjeux d'une identité culturelle vivante et partagée et d'une prise de conscience de valeurs communes à promouvoir.

Enfin, alors que l'image de la Bretagne est susceptible d'apporter de nombreux signes distinctifs et positifs pour renforcer la notoriété de ses entreprises ou de ses collectivités, comment convaincre les acteurs bretons eux-mêmes de s'approprier cette image et de la faire vivre dans la durée ? Comment, par exemple, donner à nos visiteurs, quels qu'ils soient, mais aussi aux Bretons eux-mêmes, le sentiment de fréquenter un lieu singulier, agréable à vivre et porteur d'opportunités, d'un lieu à explorer?

Autant de questions et de pistes de travail sur lesquelles Bretagne Prospective entend animer une réflexion collective, avec les divers acteurs bretons concernés, au cours des mois à venir.

1. THINK TANK

Le bilan des travaux réalisés jusqu'à présent a permis de définir le positionnement des réflexions de Bretagne Prospective selon 4 axes :

- 1/ L'identité des territoires, vecteur de développement
- 2/ Inventer de nouvelles manières de coopérer
- 3/ Une économie productive pour un développement durable du territoire
- 4/ Affirmer le positionnement international de la Bretagne.

Site Internet

L'activité de veille sur les enjeux bretons se poursuit. Elle est en partie exposée lors de la publication, à présent hebdomadaire, d'articles sur le site Internet (<http://www.bretagne-prospective.org>). Relais d'initiative ou présentation de travaux de recherche, ceux-ci invitent à la réflexion et l'innovation bretonne.

Livre Blanc

Toujours disponible dans les meilleures librairies, vous pouvez également nous consulter pour vous le procurer : contact@bretagne-prospective.org

Séminaires internes

Les travaux de veille sur les problématiques liées au développement régional nous ont amené à organiser les séminaires suivants :

- **Nouvelles entreprises et développement durable** : Didier Houal (City Roule ; <http://www.cityroule.com/>) et Benoît Morin (Domicile Service Concept ; <http://www.domservicesconcept.fr/>), jeunes créateurs d'entreprises innovantes, nous ont présenté leur entreprises et le bilan de leur démarche. La réflexion a ainsi porté sur les perspectives de développement de ce type d'activités au niveau régional.
- **TIC et développement régional** : Gaëlle Fily (Wikibrest ; http://www.wiki-brest.net/index.php/Le_projet) et Xavier Gilbert (projet de plateforme de collecte/diffusion de connaissances sur le patrimoine régional) ont exposé leur expérience des wikis et décrit la nécessité de développer ces outils pour valoriser le territoire et son accès, auprès de la population.

- **Coopérations et développement** : Mme Pichodo-Ly (Maison Internationale de Rennes ; <http://www.mirenn.es.fr/>) et M. El Amri (BASMA ; <http://www.basma-asso.fr/>) sont venus partager leurs réflexions sur les apports de la coopération internationale aux développements des territoires partenaires.
- **Jeunes et choix de société en Bretagne** : Christophe Moreau (sociologue au Lares et à Jeudevi ; http://www.uhb.fr/sc_humaines/las/IMG/pdf/08_presentation_Christophe_MOREAU.pdf) nous a exposé son analyse de la situation des jeunes en Bretagne et sur l'importance de les intégrer dans la co-construction de la société de demain.

Groupes de réflexions

L'organisation de temps de réflexion collectifs permet le développement d'idées novatrices, voire de projets innovants.

Nous travaillons ainsi aujourd'hui à la constitution de nouveaux groupes de réflexion selon 3 axes privilégiés. Le choix de ces thèmes trouve son origine dans la publication du Livre Blanc (<http://www.bretagne-prospective.org/diawel/content/view/108/87/>) et dans les propositions des adhérents :

- La marque Bretagne : les rencontres actuellement organisées permettent de cibler les pistes de réflexions et d'actions qu'il conviendrait d'approfondir pour mieux afficher l'image de la Bretagne à l'international, à travers la promotion de ses produits, de ses entreprises, de ses territoires ou initiatives.
- Les énergies renouvelables : ce groupe a pour objet d'identifier les synergies à développer pour la création de véritables filières économiques nouvelles en lien avec ce type d'énergie.
- L'internationalisation de la Bretagne : un double questionnement est en cours sur la capacité à renforcer les exportations bretonnes et sur le rôle des migrants dans le développement des territoires.

Coopérative de citoyens

Afin de stimuler les échanges d'idées (réflexions ou projets novateurs) au service d'une Bretagne « belle, ouverte, prospère et solidaire », nous avons également décidé d'amorcer un travail sur la mise en place d'une « coopérative de citoyens » sous la forme d'une plateforme Internet de mise en contact et d'échanges.

Bretagne Prospective dans les médias

Afin de mieux faire connaître ses actions et relayer ses idées, Bretagne Prospective développe une présence régulière au sein des différents médias (journaux, radio, TV). Les interventions ont été nombreuses au cours des derniers mois, notamment sur les thèmes suivants : les atouts de la réunification, le plan de relance en lien avec les spécificités des territoires, la réforme



territoriale, l'écotaxe, etc. Retrouvez tous les articles parus sur les actions de Bretagne Prospective à l'onglet « BP dans les médias » sur notre site:

<http://www.bretagne-prospective.org/diawel/content/blogsection/6/127/>

Vous pouvez également retrouver tous les mois les analyses de Bretagne Prospective dans les colonnes d'Armor Magazine. D'autres dossiers spécifiques (agriculture, énergies renouvelables, médias...) sont transmis à Ouest-France tandis qu'un échange de d'articles a été engagé avec la revue de l'association « Les Mémoires du Kreiz Breizh ».

2. ETUDES ET PROJETS

150 ans de la CCI Rennes

Dans le cadre de l'organisation des 150 ans de la CCI Rennes-Bretagne, Bretagne Prospective a participé à la conception de l'émission de télévision, support de la manifestation du 6 octobre 2008. L'animation de la deuxième partie de soirée a également été l'occasion pour Jean Ollivro (président de Bretagne Prospective) de présenter les réalités économiques bretonnes et de mettre en perspective les témoignages et les pratiques des chefs d'entreprises locaux.

Le thème du « poids et de l'impact de la culture et des valeurs régionales dans le développement économique des territoires » a également permis de mettre en évidence l'expérience d'autres territoires européens, susceptibles d'inspirer de nouvelles pistes pour le développement de la Bretagne. Plus de 1500 personnes ont ainsi assisté à cette information sur la force de l'identité (culturelle, sociale, géographique) dans la mise en oeuvre de conditions favorables au dynamisme économique.

Pour en savoir plus, retrouvez l'article « L'identité territoriale, levier de développement économique » sur notre site : <http://www.bretagne-prospective.org/diawel/content/view/178/36/>

Veille Stratégique Territoriale (VST)

Outil de production d'informations et d'analyses sur l'environnement socio-économique des entreprises et des collectivités bretonnes, la VST démarrera ses travaux en avril. Un premier cercle de partenaires est déjà engagé sur cette offre (Groupama, Produit en Bretagne, CMB) et sera élargi par la suite. Le projet vise à anticiper l'évolution des activités, comprendre les dynamiques économiques et sociales bretonnes (consommation, emploi, investissement, etc.). Bretagne Prospective offrira son expérience de l'animation de groupes de réflexion pluridisciplinaires au service de cette veille à vocation régionale.

Bretagne 2032

Les six institutions réunies sous cette dénomination poursuivent leurs échanges et prennent régulièrement position face aux grands enjeux bretons. Ce groupe



d'échanges et de concertation porte ses messages afin qu'ils soient entendus, y compris au-delà des frontières régionales.

Dans ce cadre, Bretagne Prospective est intervenue sur les enjeux suivants :

- **Ecotaxe** : Jean Ollivro, président, a apporté son expertise aux professionnels bretons par l'analyse de l'impact potentiel d'une « **écotaxe poids lourds** ». Cette information sur le système des transports en Bretagne a été l'occasion de rappeler l'origine de la gratuité des routes en Bretagne et de présenter les conditions de développement d'un transport plus écologique mais surtout adapté à la réalité économique de la Bretagne. (Retrouvez l'article de Ouest-France au lien suivant : http://www.bretagne-prospective.org/diawel/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,73/)

- **Mise aux normes autoroutières** : La montée au créneau d'acteurs bretons (Jean Ollivro, Claude Champaud, Gérard Lahellec...) a coupé court à la proposition de Pierre Copey, PDG de Cofiroute, de gestion pour le compte de l'Etat du « réseau autoroutier breton en échange d'un allongement de la durée de concession ou de l'introduction du péage sur ces liaisons actuellement gratuites pour l'utilisateur ». Retrouvez les nombreux articles : <http://www.bretagne-prospective.org/diawel/content/view/142/1/>

- **Réunification de la Bretagne** : Les travaux de la Commission Balladur et l'éventualité d'une réforme territoriale a impulsé une mobilisation des acteurs bretons, notamment économiques, organisés pour lancer un appel à la réunification (Accéder aux articles via notre site à la page : http://www.bretagne-prospective.org/diawel/index.php?searchword=r%E9unification&option=com_search&Itemid=)

26

Extension Internet « Point bzh »

Suite à l'étude de préfaisabilité réalisée par Bretagne Prospective, la Région Bretagne a décidé de soutenir la poursuite du projet. L'association [www.bzh](http://www.bzh.com), chargée de porter le dossier de candidature auprès de l'ICANN (organisme qui gère l'Internet au niveau mondial) a pu, grâce à ce soutien financier, recruter un chargé de mission. Bretagne Prospective continue de suivre ce projet, à travers l'association spécialement constituée.

La réussite du projet nécessite de collecter un maximum de signature. N'hésitez pas à signer et à faire signer la pétition en ligne : <http://www.pointbzh.com/>

Côtes d'Armor 2020

Bretagne Prospective a réalisé deux études dans le cadre de cette démarche de prospective territoriale. L'une sur le thème de l'accueil des nouveaux arrivants, l'autre sur l'avenir de l'agriculture au sein du département. Un descriptif des travaux réalisés peut être trouvé sur le site en attendant la publication des conclusions des études sous forme de cahiers thématiques, bientôt disponibles en ligne. Voir l'étude sur les nouveaux arrivants, déjà disponible: <http://www.cotesdarmor2020.fr/communs/cahiers/migrations.pdf>





Etude sur le foncier en Ile-et-Vilaine, Chambre d'Agriculture (en cours)

Pour une gestion durable du foncier à l'horizon 2020

En prévision du prochain colloque de Force 5 (réunion des chambres consulaires du département d'Ile-et-Vilaine), Bretagne Prospective réalise actuellement un état des lieux de la consommation foncière en Ile-et-Vilaine. Une typologie des territoires et l'élaboration de scénarios prospectifs viseront à optimiser les usages à venir du foncier.

Ces actions vous intéressent ? Rejoignez-nous !

Comme vous le constatez, Bretagne Prospective poursuit ses travaux : réflexions, études et propositions innovantes sont diffusées pour un autre développement de la Bretagne.

Think tank, son indépendance en fait un lieu riche de la liberté des échanges organisés sur des thématiques autour desquelles les acteurs concernés ou intéressés se retrouvent, débattent et ouvrent des perspectives. Cette richesse de la confrontation des points de vue renforce le développement de valeurs communes.

Bretagne Prospective souhaite intensifier ses recherches, diffuser de l'information stratégique... Ce panel d'activités est permis grâce à l'engagement des membres, sponsors, sympathisants ou actifs. Si ces actions vous intéressent, rejoignez-nous...



BRETAGNE PROSPECTIVE

3 square René Cassin

35700 RENNES

www.bretagne-prospective.org

contact@bretagne-prospective.org

Jean Ollivro jean.ollivro@bretagne-prospective.org

Président / Direction scientifique

Michel Bouvier michel.bouvier@bretagne-prospective.org

Secrétaire Général / Développement

Arnaud Rolland arnaud.rolland@bretagne-prospective.org

Finances, personnels, administration

Christian Demeuré-Vallée cdv@bretagne-prospective.org

Chargé de mission / Etudes-Think Tank

Maryline Le Goff maryline.le-goff@bretagne-prospective.org

Assistante / Communication-Projets

