UNIL | Université de Lausanne

Unicentre
CH-1015 Lausanne
http://serval.unil.ch

Year : 2018

Attractivité des territoires et *place branding* : étude exploratoire de la sensibilité des décideurs d'entreprise à la marque territoriale

Renaud VUIGNIER

VUIGNIER, Renaud, 2018, Attractivité des territoires et place branding : étude exploratoire de la sensibilité des décideurs d'entreprise à la marque territoriale.

Originally published at : Thesis, University of Lausanne, Switzerland

Posted at the University of Lausanne Open Archive http://serval.unil.ch
Document URN : urn:nbn:ch:serval-BIB_7B2F6FF7B3E0

Droits d'auteur
L'Université de Lausanne attire expressément l'attention des utilisateurs sur le fait que tous les documents publiés dans l'Archive SERVAL sont protégés par le droit d'auteur, conformément à la loi fédérale sur le droit d'auteur et les droits voisins (LDA). A ce titre, il est indispensable d'obtenir le consentement préalable de l'auteur et/ou de l'éditeur avant toute utilisation d'une oeuvre ou d'une partie d'une oeuvre ne relevant pas d'une utilisation à des fins personnelles au sens de la LDA (art. 19, al. 1 lettre a). A défaut, tout contrevenant s'expose aux sanctions prévues par cette loi. Nous déclinons toute responsabilité en la matière.

Copyright
The University of Lausanne expressly draws the attention of users to the fact that all documents published in the SERVAL Archive are protected by copyright in accordance with federal law on copyright and similar rights (LDA). Accordingly it is indispensable to obtain prior consent from the author and/or publisher before any use of a work or part of a work for purposes other than personal use within the meaning of LDA (art. 19, para. 1 letter a). Failure to do so will expose offenders to the sanctions laid down by this law. We accept no liability in this respect.

UNIL | Université de Lausanne

FACULTÉ DE DROIT, DES SCIENCES CRIMINELLES
ET D'ADMINISTRATION PUBLIQUE
INSTITUT DE HAUTES ÉTUDES EN ADMINISTRATION PUBLIQUE (IDHEAP)

Attractivité des territoires et *place branding* : étude exploratoire de la sensibilité des décideurs d'entreprise à la marque territoriale

THÈSE DE DOCTORAT

présentée à la Faculté de droit, des sciences criminelles
et d'administration publique de l'Université de Lausanne
pour l'obtention du grade de

Docteur en administration publique

par
Renaud Vuignier

Directeur de thèse
Prof. Martial Pasquier

Jury
Prof. Andreas Ladner, Université de Lausanne
Dr. Erik Braun, Erasmus University Rotterdam, Pays-Bas
Dr. Christophe Alaux, Aix-Marseille Université, France

LAUSANNE, CANTON DE VAUD, SUISSE
Avril 2018

UNIL | Université de Lausanne
IDHEAP
Institut de hautes études
en administration publique

IMPRIMATUR

Le Décanat de la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique, sur proposition d'un jury formé des professeurs Martial Pasquier, Andreas Ladner et des docteurs Erik Braun et Christophe Alaux, sans se prononcer sur les opinions du candidat, autorise l'impression de la thèse de Monsieur Renaud Vuignier intitulée :

Attractivité des territoires et *place branding* :

étude exploratoire de la sensibilité des décideurs d'entreprise

à la marque territoriale

Lausanne, le 18 avril 2018

Prof. Andreas Ladner
Vice-Doyen de la Faculté de droit,
des sciences criminelles
et d'administration publique

Remerciements

« Ce n'est pas la possession de connaissances, de vérités irréfutables, qui fait le scientifique, mais la recherche insouciante et incessante de la vérité. » (Popper, 1935, p. 209)[1]

Contre toute attente, rédiger une thèse de doctorat n'a finalement que peu avoir avec courir un marathon. La métaphore souvent reprise dans les remerciements d'un manuscrit de thèse souligne certes la nécessaire intensité des efforts sur la durée, mais elle ne rend pas justice au travail du doctorant.

Tout d'abord, la signalétique fait défaut. Pas d'indication précise. Pas de flèche à suivre, ou trop. Quelques postes de ravitaillement sont certes prévus, mais le doctorant est amené à trouver son propre chemin. Il doit apprendre à faire la part des choses entre les conseils avisés utiles et les idées farfelues souvent chronophages, accepter de lire, relire et réfléchir passablement pour ne garder finalement que la « substantificque moelle » (Rabelais, 1534).

Ensuite, on prend conscience, au fil des années, que la ligne d'arrivée résulte davantage d'une construction mentale et sociale, entretenue par soi-même et ses pairs, que d'un aboutissement qui changerait le doctorant du tout au tout. On se plairait bien à vivre « ce moment où on se dit aha » qu'a vécu le scientifique vaudois et récent prix Nobel de chimie 2017 Jacques Dubochet. Les sciences administratives se contentent cependant de nous aider à comprendre, petit à petit et de mieux en mieux, la complexité de notre monde sous l'angle de ses dimensions politiques, juridiques, sociales, managériales et économiques, ses institutions, ainsi que ses acteurs et leurs intérêts.

Achever un doctorat ne constitue donc qu'une étape d'apprentissage. En attestent les conférences pour lesquelles on venait présenter nos résultats et desquelles on ressort inspiré, plein d'idées de nouveaux sujets à approfondir et de pistes pour des collaborations et publications futures.

Pour finir, à l'inverse du marathonien, l'exercice ne se résume aucunement à une performance personnelle. Je saisis donc ici l'occasion de témoigner ma gratitude aux personnes qui m'ont entouré, soutenu de près ou de loin et qui ont quelque part contribué à la réalisation de cette thèse. Comme assistant et doctorant à l'IDHEAP, j'ai profité d'un contexte institutionnel des plus favorables, de conditions de travail optimales et de collègues très agréables.

Je remercie vivement Martial Pasquier qui a dirigé ma thèse. Toujours disponible, il a su simultanément me guider tout en me donnant les moyens de concrétiser mes propres idées. Son efficacité managériale, sa vision stratégique, sa façon de structurer l'information et sa capacité à prendre du temps pour réfléchir en profondeur, pour repenser des concepts sans se faire avoir par les mots clés du moment m'ont beaucoup appris.

Ma reconnaissance va aussi à Vincent Mabillard. Nous avons eu la chance de vivre nos parcours de chercheurs côte à côte, de partager de beaux moments, tant académiques qu'amicaux. Je le remercie pour son dévouement et sa patience pour ses nombreuses relectures. Je tâcherai de

[1] Traduction libre de l'auteur de la citation suivante : « Nicht der Besitz von Wissen, von unumstösslichen Wahrheiten macht den Wissenschaftler, sondern das rücksichtslose, unablässige Suchen nach Wahrheit. » (Popper, 1935, p. 209).

continuer à nourrir ce goût partagé pour repenser le monde et notre regard critique sur le *bluff* par les chiffres et les *rankings*.

Au sein de notre unité, je remercie aussi les anciens doctorants Etienne Fivat, Lea Meyer et Raphael Zumofen avec qui les nombreux échanges ont toujours été très appréciés et très inspirants. Les autres doctorants ainsi que l'ensemble des professeurs et des collègues de l'IDHEAP m'ont permis de travailler dans une ambiance très stimulante. Une mention spéciale pour Sabine Janssens avec qui j'ai eu un énorme plaisir à collaborer dans le cadre de la coordination du Master PMP.

Je remercie les membres de mon jury : Erik Braun, référence du domaine qui a accepté de me suivre dès ma première conférence, Christophe Alaux, directeur de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial qui m'a donné l'opportunité d'enseigner à Aix-en-Provence, ainsi qu'Andreas Ladner qui sait rappeler l'importance de la narration des textes scientifiques et qui m'a fait réfléchir en profondeur à sa fameuse question *and so what?* pour les administrations publiques. Merci également à Boris Wernli qui m'a aiguillé et éclairé pour les questions de méthodologie et de visualisation des résultats.

Je remercie aussi vivement mon ami Simon Crausaz qui a eu le courage de se plonger dans les détails de mon manuscrit pour une relecture attentive de ma thèse donnant lieu à des commentaires des plus utiles.

Je remercie sincèrement ma famille, en particulier mes parents, Jacques et Claire Farner Vuignier, qui n'ont cessé de me soutenir tout au long de mon parcours. Passionnés de politique, ils m'ont très vite intéressé à la chose publique et convaincu de l'importance d'apprendre.

Last but not least, mes remerciements vont à ma partenaire Christelle Genoud. Non seulement elle a été une source d'inspiration pour me lever aux aurores et aiguiser mon sens critique, mais depuis l'idée concrète d'effectuer une thèse jusqu'à sa réalisation, elle a cru en ce projet et s'est assurée que j'aie les conditions pour aller jusqu'au bout. Sans elle, mon chemin de doctorant n'aurait jamais été aussi heureux.

Table des matières

Remerciements **5**

Résumé **11**

Abstract **13**

Introduction **15**
L'attractivité : un enjeu vital pour les administrations publiques 16
Panorama des défis de marketing territorial 18

1. *Place branding* : émergence d'un domaine d'étude scientifique **21**
1.1 Territoires et marques 22
1.2 Diffusion des pratiques 25
1.3 Etat de l'art et définitions retenues 33

2. Le concept de marque territoriale **41**
2.1 La marque territoriale comme outil juridique, de communication et de marketing 41
2.2 Stratégie et management de la marque territoriale 52
2.3 La marque territoriale : vecteur d'identification et de différenciation 57

3. La marque territoriale et l'attractivité pour les entreprises **63**
3.1 L'attractivité territoriale pour les entreprises 63
3.2 Les entreprises et la différenciation par la marque territoriale 73
3.3 L'effet marque territoriale dans le processus de décision des entreprises 76

4. Cas étudié **83**
4.1 Contexte institutionnel et promotion économique en Suisse 84
4.2 Le canton de Vaud : promotion économique et attractivité pour les entreprises 88
4.3 La marque territoriale VAUD+ 90

5. Méthodologie **97**
5.1 Questionnement de recherche et choix de l'analyse de mesures conjointes 97
5.2 Opérationnalisation de la méthode : construction de l'outil de mesure 106
5.3 Echantillonnage et profil des répondants 117

6. Résultats **124**
6.1 Analyses de mesures conjointes 124
6.2 Entretiens semi-directifs 138
6.3 De la sensibilité à l'attribut « lieu » à la sensibilité à la marque territoriale 145

7. Analyse interprétative des résultats **148**
7.1 L'effet marque territoriale : un effet résumé vecteur de différenciation 150
7.2 L'effet résumé de la marque VAUD+ 154
7.3 La marque VAUD+ et l'image de la Suisse : multiscalarité 157

8. Perspectives et discussions **159**
8.1 Apports pour la recherche 159
8.2 Implications managériales 161
8.3 Limites et recherches futures 169

Conclusion **171**

Liste des principaux acronymes et abréviations utilisés **173**

Annexes : table des matières **175**
A) Les fonctions de la marque 219
B) Méthodes envisageables pour mesurer un potentiel effet marque territoriale 221

C) Les différents types d'analyses de mesures conjointes 223
D) Canevas d'entretien 224
E) Questionnaire de double ACBC sur la tablette (captures d'écran) 226
F) Fiches synthétiques des résultats avec diagrammes en colonne et en radar 229
G) Effets des interactions entre les facteurs (corrélations) 260
H) Apports qualitatifs des entretiens semi-directifs 262
I) Catégorisation de l'effet marque territoriale par répondant 266
J) *Abstracts* des articles suivants rédigés par l'auteur 274

Bibliographie 177

Table des illustrations (tableaux, graphiques, schémas, figures)

Tableau 1 : Exemples de démarches de marque territoriale 29

Tableau 2 : La multidimensionnalité des territoires 37

Tableau 3 : Différences entre branding institutionnel et territorial..... 45

Tableau 4 : Les fonctions de la marque territoriale 58

Tableau 5 : Listes de facteurs d'attractivité 70

Tableau 6 : Synthèse des facteurs d'attractivité territoriale pour les entreprises..... 73

Tableau 7 : Comparaison des instruments et des institutions de la promotion économique : Suisse, Allemagne, Angleterre et Autriche..... 86

Tableau 8 : Promotion économique exogène : dans le Canton de Vaud 89

Tableau 9 : Attributs et niveaux de l'ACBC..... 113

Tableau 10 : Thèmes et questions des entretiens semi-directifs 116

Tableau 11 : Entretiens exploratoires 121

Tableau 12 : Manière de procéder pour accéder aux entreprises et taux de réponse..... 123

Tableau 13 : Nombre d'entreprises interviewées par domaine d'activités 123

Tableau 14: Occurrences lors du choix des facteurs d'attractivité les plus importants 125

Tableau 15 : Importances relatives moyennes des attributs, utilités moyennes des niveaux et écarts-types avec une estimation hiérarchique bayésienne..... 126

Tableau 16 : Importances relatives moyennes des facteurs jugés les plus importants 128

Tableau 17: Importances relatives de l'attribut « lieu » par répondant..... 129

Tableau 18 : Résultats de l'ACBC2 et notations (rating)..... 133

Tableau 19 : Visualisation des importances relatives par des diagrammes en radar 137

Tableau 20 : Synthèse des apports des entretiens qualitatifs 140

Tableau 21 : Catégorisation des différents types d'effet marque territoriale observés..... 149

Tableau 22 : Catégorisation de l'effet marque territoriale observé 153

Tableau 23 : Facteurs compris dans l'effet résumé de la marque territoriale VAUD+ 154

Tableau 24 : L'effet marque territoriale tel que mesuré quantitativement et catégorisé par secteur/cluster 155

Tableau 25 : Proposition d'une ébauche de check-list pour la mise en place et le suivi d'une stratégie de place branding..... 168

Graphiques 1, 1a, 1b, 1c, 1d : visualisation des importances relatives 130
Graphique 2 : Comparaison des résultats de l'ACBC2 par rapport aux notations 134
Graphique 3 : Diagramme en radar des importances relatives des données agrégées 135
Graphique 4 : Importance de la marque territoriale par secteur d'activité 156

Schéma 1 : La marque territoriale comme outil marketing au service d'une stratégie 61
Schéma 2 : Processus de choix du lieu d'implantation ou de relocalisation d'une entreprise. 68
Schéma 3 : Etapes clés pour la promotion des investissements 68
Schéma 4 : Le modèle conceptuel de l'attractivité pour les investissements 77
Schéma 5 : Le modèle de la valeur de marque territoriale basé sur les investisseurs 78
Schéma 6 : L'effet marque territoriale (the place brand effect) 81
Schéma 7: Déroulement de la double ACBC 114
Schéma 8 : Schématisation théorique de la double ACBC (effet marque en pointillé) 115

Figure 1 : Exemples de logos de démarches de place branding 26
Figure 2 : La variété d'objets d'étude du place branding 35
Figure 3 : Logo de la marque VAUD+ 91
Figure 4 : La marque VAUD+ dans son contexte de multiscalarité 95

Résumé

Attractivité des territoires et place branding :
Etude exploratoire de la sensibilité des décideurs d'entreprise à la marque territoriale

La présente recherche en administration publique s'intéresse au domaine d'étude désormais communément nommé *place branding*[2]. Après avoir dressé un panorama des enjeux auxquels sont confrontés les managers publics impliqués dans des démarches de marketing territorial, elle constate la multiplication de telles démarches et le recours fréquent à la marque territoriale en Suisse, en Europe et dans le monde, puis fait état de l'émergence d'un domaine d'étude scientifique y dédié (**chapitre 1**). Ensuite, elle présente et clarifie la façon dont le concept de marque territoriale est appréhendé dans la littérature scientifique et dans les pratiques (**chapitre 2**). Une focalisation sur le lien supposé entre le place branding et l'attractivité pour les entreprises interroge quant à la sensibilité des entreprises à la marque territoriale dans leur processus de choix d'un lieu d'implantation ou de relocalisation (**chapitre 3**). En effet, bien que les stratégies adoptées reposent sur de grandes attentes quant à leur capacité à contribuer à l'attractivité, le rôle de la marque territoriale concernant l'attractivité pour les entreprises et les investissements a été peu étudié empiriquement (Cleave, Arku, Sadler & Gilliland, 2016b; Jacobsen, 2009, 2012).

Afin de comprendre le rôle joué par la marque territoriale dans le processus de choix d'un lieu d'implantation, une étude empirique est menée dans le canton de Vaud, auprès de décideurs d'entreprises de dix secteurs d'activités priorisés par les autorités dans leur stratégie de développement économique et qui ont récemment choisi de s'y installer. L'attractivité de ce canton ces dernières années et le fait qu'il se soit engagé dans une démarche de place branding comprenant le lancement de la marque VAUD+ en font un cas pertinent pour explorer empiriquement l'effet de la marque territoriale (**chapitre 4**).

Pour ce faire, un outil de mesure de l'effet de la marque territoriale est construit autour d'une analyse de mesures conjointes (Orme, 2014a)[3], complétée par une notation d'attributs et des entretiens semi-directifs (**chapitre 5**). Se basant sur les vastes littératures abordant les décisions d'implantation des entreprises (Dunning & Lundan, 2008; Laulajainen & Stafford, 1995) et le concept de valeur de marque appelé *brand equity* (Aaker, 1991; Keller, 1993), nous soutenons qu'il est pertinent d'analyser le rôle de la marque territoriale en relation avec les facteurs d'attractivité bien établis, tels que les infrastructures, la main-d'œuvre, la fiscalité, le cadre réglementaire, la politique de cluster, les incitations pour la recherche et le développement (R&D) ou la qualité de vie. Il s'agit alors de considérer l'effet de la marque territoriale comme un effet « relatif » dans un contexte décisionnel spécifique.

Les résultats sont présentés (**chapitre 6**) puis décortiqués dans le cadre d'une analyse interprétative (**chapitre 7**). Ils permettent par la suite d'identifier de nouvelles pistes de recherche et de suggérer des implications managériales (**chapitre 8**). L'analyse fait ressortir deux tendances. Premièrement, conformément à la littérature existante, nos résultats confirment que **les décisions d'implantation et de relocalisation des entreprises reposent principalement sur des facteurs d'attractivité bien établis**. Deuxièmement, nos résultats montrent **un léger « effet marque territoriale »** car une certaine sensibilité à la marque territoriale est observée auprès des décideurs d'entreprise. Alors que pour une minorité des

[2] Le place branding désigne le domaine d'étude multidisciplinaire qui s'intéresse au phénomène d'adoption et de développement de marques pour les territoires comme des régions, des villes, des communautés ou des pays. La marque territoriale est une construction symbolique dont le but est d'identifier le territoire, de déclencher des associations positives et de le distinguer d'autres territoires (Braun, 2008; Eshuis et al., 2014a; Klijn et al., 2012).

[3] Plus précisément, il s'agit d'une double analyse de mesures conjointes adaptative basée sur les choix (*adaptive choice-based conjoint analysis ACBC*).

répondants il existe un léger effet, un effet particulier ou pas d'effet, pour une majorité des répondants **un effet résumé** est observé. Celui-ci se réfère au processus par lequel la marque synthétise des informations dans l'esprit du décideur (Han, 1989). Dans notre cas, ce dernier signifie que les décideurs d'entreprise ont tendance à associer la marque territoriale à des facteurs d'attractivité spécifiques. En d'autres termes, la marque résume les facteurs d'attractivité existants et agit comme un raccourci cognitif pendant le processus de choix d'implantation.

Cette recherche contribue ainsi à développer davantage les concepts de marque territoriale et de valeur de marque territoriale appelé ***place brand equity*** **sous l'angle de l'attractivité pour les entreprises** (Cleave et al., 2016b; Jacobsen, 2012; Metaxas, 2010b; Papadopoulos, Hamzaoui-Essoussi & El Banna, 2016). Reconnaissant le besoin de (mieux) mesurer les effets de la marque territoriale (Zenker & Braun, 2015), elle mobilise une méthode très répandue dans le marketing classique, l'analyse de mesures conjointes, pour proposer une **façon originale de mesurer l'effet de la marque territoriale dans le cadre d'une décision d'implantation**.

Abstract[4]

Place branding and attractiveness:
Exploratory study of business decision-makers' sensitivity to place brand

This research in public administration is interested in the area of study now commonly referred to as place branding. After presenting an overview of the main challenges at stake for public managers involved in place marketing, it first explores the wide spread of projects in this field and the frequent use of place brands in Switzerland, in Europe and in the world, as well as presents place branding as an emerging scientific field of study (**Chapter 1**). Second, it displays and clarifies how the place brand concept is understood in the scientific literature and in practice (**Chapter 2**). A focus on the supposed link between place branding and attractiveness for companies questions the sensitivity of companies to place brands in their process of choosing a location or relocation (**Chapter 3**). Indeed, although the strategies adopted are based on great expectations as to their ability to be effective, the role of the place brand regarding the attractiveness of companies and investments has rarely been studied empirically (Cleave, Arku, Sadler & Gilliland, 2016b; Jacobsen, 2009, 2012).

To understand the role played by place brands in the location process, an empirical study is conducted in the Canton of Vaud, Switzerland with decision-makers from companies in ten sectors of activity, as prioritized by public authorities in their economic development strategy, that have recently chosen to settle there. The attractiveness of this canton in recent years and the fact that it has developed a place marketing strategy including the launch of the brand VAUD+ make it a relevant case to empirically explore the effect of place brand (**Chapter 4**).

To do this, a tool for measuring the effect of the territorial brand is built around a double adaptive choice-based conjoint analysis ACBC (Orme, 2014a), complemented with a rating exercise and semi-structured interviews (**Chapter 5**). Based on the vast literature on firm location decisions (Dunning & Lundan, 2008, Laulajainen & Stafford, 1995) and the concept of brand equity (Aaker, 1991, Keller, 1993), I argue that it is relevant to analyze the role of the place brand in relation to well-established attractiveness factors, such as infrastructure, labor, taxation, regulatory framework, cluster policy, incentives for research and development (R&D) or quality of life. It is then necessary to consider the effect of place brands as « relative » effect in a specific decision-making context.

The results are presented (**Chapter 6**) and then analyzed in the context of an interpretative analysis (**Chapter 7**). They then make it possible to identify new lines of research and to suggest managerial implications (**Chapter 8**). The analysis highlights two trends. First, in line with existing literature, our results confirm that **business location and relocation decisions are based primarily on well-established attractiveness factors**. Second, our results show a slight « place brand effect » because some sensitivity to the place brand is observed among business decision-makers. For a minority of respondents there is either no effect, a slight effect or a particular effect, and for a majority a **summary construct effect**, which refers to the process by which the brand synthesizes information in the decision-maker's mind (Han, 1989). In our case, the latter means that corporate decision-makers tend to associate the place brand with specific attractiveness factors. In other words, the brand summarizes the existing attractiveness factors and acts as a shortcut during the siting selection process.

Thus, this research contributes to further develop the **place brand and place brand equity concepts from the point of view of attractiveness for companies** (Cleave et al., 2016b; Jacobsen, 2012; Metaxas, 2010b; Papadopoulos, Hamzaoui-Essoussi & El Banna, 2016).

[4] Traduction libre de l'auteur.

Acknowledging the need to (better) measure the effectiveness of place brands (Zenker & Braun, 2015), it builds on a method widely used in classic marketing – conjoint analysis – to propose **an original way to measure the effect of place brands in the context of a location decision**.

Introduction

Depuis quelques dizaines d'années, un domaine d'étude scientifique désormais nommé place branding[5] regroupe les travaux de chercheurs intéressés aux questions de marketing territorial en général et au concept de marque territoriale en particulier[6] (Chan & Marafa, 2013; Lucarelli & Berg, 2011). Le phénomène d'adoption par les managers publics de techniques de marketing et de branding pour la promotion, la valorisation et le développement des territoires s'explique principalement par le désir d'attirer et de retenir de multiples groupes cibles considérés de plus en plus mobiles dans un contexte mondial hautement compétitif (Braun, 2008; Kavaratzis, Warnaby & Ashworth, 2015). Parmi les efforts déployés dans le cadre d'une stratégie globale d'attractivité, la marque territoriale est mobilisée en tant qu'outil de gestion de l'image des territoires (Govers, 2011; Sevin, 2014). Elle agit alors comme un potentiel vecteur de différenciation et un moyen d'attirer des cibles diverses dans la bataille symbolique que se livrent les territoires (Anttiroiko, 2014; Go & Govers, 2011).

La présente recherche relève tout d'abord les enjeux de l'attractivité des territoires, puis se focalise sur le concept de marque territoriale et s'intéresse au rôle qu'on lui attribue par rapport à l'attractivité pour les entreprises. Partant du constat que la littérature et les professionnels se montrent dithyrambiques sur les effets potentiels de la marque territoriale à cet égard, l'étude empirique réalisée questionne son rôle dans le processus de choix d'un lieu d'implantation par les entreprises.

L'attractivité tend à être considérée par les autorités publiques en Suisse et dans le monde comme un enjeu vital pour le développement économique. Des stratégies d'attractivité, voire des politiques publiques d'attractivité (Léon & Sauvin, 2010), sont alors mises en place. Entreprises, main d'œuvre, résidents, touristes, il s'agit d'attirer et de retenir ces différentes cibles pour générer une économie dynamique (Thiard, 2007). Parmi les efforts de promotion économique, qu'il s'agisse du pays, d'une ville ou d'une région, la gestion stratégique de l'image devient alors un enjeu clé qui accompagne l'amélioration de conditions-cadres[7] favorables au développement économique.

En Suisse, la Confédération, les cantons et les communes s'impliquent à des degrés divers en matière de marketing territorial. Ils mettent sur pied des stratégies de place branding sans pour autant que les démarches soient explicitement nommées comme telles. Par exemple, le niveau national défend la « marque Suisse » à travers sa communication internationale et à travers la promotion du pays comme place économique forte en se positionnant notamment comme une terre d'innovation. Simultanément, de récents développements législatifs[8] visent à protéger

---

[5] En cohérence avec les professionnels et la littérature scientifique, voir Vuignier (2016), nous choisissons d'utiliser les termes de « branding » et « place branding ». En effet, même dans des contributions en français, *branding* est bien plus utilisé que le terme « marquage », celui-ci n'étant pas directement lié à la notion de marque que nous entendons, mais faisant référence à l'« opération par laquelle on marque (des animaux, des arbres, des marchandises, du linge, etc.) » (Le Grand Robert, 2016). « Marquage » correspondrait plutôt aux termes anglais « indicating » ou « marking ». Dans la partie dédiée à la notion de marque territoriale, nous discuterons brièvement la différence entre *brand* et *mark* (ou *trademark*), distinction qui n'a pas son équivalent en français (les deux se traduisant par marque). Quant au terme *place*, il se traduit par territoire ou lieu et à l'avantage d'être considéré comme faisant référence à tout type de territoire : pays, région, entité territoriale, ville, etc. Afin de faciliter la lecture, tout au long du présent manuscrit, nous choisissons de ne pas mettre entre guillemets ou en italique les termes place et branding, bien qu'il ne s'agisse pas de mots français.

[6] Certains auteurs utilisent les termes « marque territoire » à l'instar de Rochette (Rochette, 2012). Cependant, il semble que les termes « marque territoriale » soit plus fréquemment utilisés (Alaux et al., 2015; Chamard et al., 2014; Chanoux, 2013; Maisetti, 2013). Ces derniers correspondent dans la littérature en anglais aux termes de « place brand ».

[7] Les conditions-cadres offertes aux entreprises désignent le cadre institutionnel dans lequel les activités économiques se déroulent. Ce sont des sous-produits volontaires ou involontaires de multiples politiques publiques sectorielles de plusieurs niveaux (Maillat & Kebir, 2001). Elles tendent à être comprises comme l'ensemble des mesures mises en place par les autorités pouvant influencer l'environnement dans lequel les entreprises évoluent.

[8] La nouvelle législation « Swissness » est entrée en vigueur le 1er janvier 2017. Cette réforme « a pour objet la révision de la loi fédérale sur la protection des marques et des indications de provenance (LPM) et la révision totale de la loi fédérale sur la protection des armoiries de la Suisse et des autres signes publics (LPAP) » (voir site Internet de l'Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle (IPI) ige.ch, consulté pour la dernière fois en mars 2018).

davantage la référence à la Suisse dans le cadre de l'origine des produits ou services (*Swissness* ou *Swiss Made*). Quant aux cantons, plusieurs d'entre eux ont souhaité réunir sous une marque territoriale ombrelle[9] les activités de promotion touristique, économique et des produits du terroir. C'est le cas par exemple des cantons du Valais, du Jura, des Grisons et de Vaud. Nombreuses villes dédient une partie de leurs ressources à la promotion, au suivi et au renforcement de leur image à travers le lancement d'une marque, notamment Lucerne et Zurich.

En parallèle, des sujets d'actualité comme le « franc fort »[10] ou la réforme sur la fiscalité des entreprises en cours[11] rappellent l'attention dédiée aux questions d'attractivité pour les entreprises. Dans les débats publics relatifs à l'attractivité, la question de l'image du pays et de ses régions prend une tournure symbolique et identitaire. Les territoires possèderaient un capital immatériel qu'il s'agirait de défendre et de promouvoir, un élément de différenciation propre. Les entreprises seraient non seulement attirées par des conditions-cadres favorables, mais aussi par une certaine « suissitude » (Breiding, 2013) et par des régions marquées par une certaine qualité de vie.

Les autorités politiques de niveaux variés, mais aussi des organisations parapubliques, investissent des montants importants pour développer des stratégies de place branding (Jacobsen, 2009)[12]. Exemple récent, la marque territoriale de la ville marocaine de Casablanca, dont la nouvelle identité visuelle « WeCasablanca » a coûté plus de 350'000 francs suisses, fait partie du plan de développement de la métropole 2015-2020 doté de plus de 3 milliards de francs suisses[13] (Engolo, 2016; HuffPost, 2016; Le Wali, 2017). Bien qu'il soit difficile d'articuler des chiffres précis, les montants sont aussi importants en Suisse si l'on additionne les parties des budgets de la promotion économique, du tourisme et les mesures visant à améliorer le cadre de vie dédiés à la promotion et la gestion de l'image de la Suisse, de ses régions, de ses cantons, de ses villes et de ses communes.

L'attractivité : un enjeu vital pour les administrations publiques

L'attractivité des territoires constitue un enjeu majeur pour les administrations publiques[14]. Construit collectif, le territoire existe entre autres par sa capacité à attirer et à générer une dynamique propice à la rétention durable (Poirot & Gérardin, 2010)[15]. Les autorités communales, cantonales ou nationales sont dépendantes d'une certaine attractivité, notamment pour trois raisons : garantir le financement des politiques publiques, faire vivre le territoire et envisager son futur de manière stratégique.

Tout d'abord, l'attractivité est liée à la capacité du territoire à se donner les moyens de ses ambitions. Pour **garantir le financement des politiques publiques** qu'il met ou souhaite

---

[9] Ombrelle fait référence au fait que la marque est utilisée simultanément pour un ensemble d'éléments hétérogènes. Sous sa désignation ou son appellation, une marque ombrelle peut donc regrouper plusieurs objets ou sous-marques.

[10] En référence à l'appréciation de la monnaie suisse, notamment par rapport à l'euro, considérée comme une valeur refuge.

[11] Après le refus en votation populaire de la Loi sur la réforme de l'imposition des entreprises III (RIE III) en février 2017, une nouvelle réforme appelée le « Projet fiscal 17 » (PF 17) est en cours. Lors de sa séance du 21 mars 2018, le Conseil fédéral a adopté le message relatif au PF 17. Ce dernier sera débattu au Parlement.

[12] Divers auteurs (Kotler et al. 1993; Young & Lever 1997; Morgan, Pritchard & Pride, 2004; Seisdedos, 2006) présentent quelques chiffres de manière éparse.

[13] En tout, il aura fallu 15 mois, 300 personnes et un budget de 3,6 millions de dinars marocains pour doter Casablanca de cette nouvelle identité visuelle. La stratégie de marque territoriale « WeCasablanca » a été conçue en partenariat avec EY France, EY Maroc et l'entreprise MMAP Conseil et création en territoire de marque, stratégie marketing et communication. MMAP est également derrière la démarche « ONLYLYON ».

[14] Nous adoptons une acception assez large des termes « administrations publiques », à l'instar de l'OCDE dans son *Panorama des administrations publiques / Government at a Glance 2017*. « Les administrations publiques recouvrent […] les ministères/départements, organismes publics et services ainsi que certaines institutions sans but lucratif au niveau central, au niveau des États fédérés et au niveau local, ainsi que les administrations de sécurité sociale. » (OCDE 2017, p. 28).

[15] Ainsi, le phénomène d'attractivité ne se limite pas à « faire venir » de nouvelles personnes, résidents ou visiteurs, et de nouvelles organisations, entreprises ou institutions, mais comprend également le fait de « retenir » les personnes et organisations présentes sur le territoire. Rester revient à ne pas se faire attirer par d'autres territoires.

mettre en œuvre, les autorités de tous échelons veillent à une certaine attractivité. Les autorités nationales cherchent par exemple à anticiper les évolutions financières futures sous l'angle de la disposition du pays à subvenir à ses besoins et à équilibrer ses comptes. Les cantons analysent en détail leurs forces et faiblesses en termes de capacité à se financer pour établir un budget. Les exécutifs locaux s'assurent d'un certain équilibre fiscal. Malgré la complexité à effectuer des projections par rapport aux effets sur les finances publiques d'un gain d'attractivité – que les débats en lien avec les réformes sur l'imposition des entreprises en Suisse[16] illustrent de façon notoire –, un consensus s'entrevoit sur le fait qu'il est impératif de compter sur une économie compétitive et dynamique, d'attirer et de retenir des capitaux, des entreprises et des contribuables pour maintenir des finances saines et se projeter sur les années à venir.

Bien que non dénuée de fondements idéologiques[17], cette vision générale semble en effet partagée par les diverses tendances politiques, du moins gouvernementales : des autorités de tous bords politiques se disent contraintes d'attirer. Elles tentent par exemple d'assurer le maintien de résidents aisés sur le territoire en tant que contribuables : il s'agit, comme le relève un élu de gauche, de « faire attention à ce que les nouveaux habitants ne soient pas tous des gens qui coûtent plus qu'ils ne rapportent » (Rodriguez, 2007)[18].

De l'attractivité dépend ensuite la dynamique du territoire. Les parties prenantes du territoire, autorités, résidents, acteurs économiques et société civile cherchent à **faire vivre le territoire**, à mettre sur pied des projets de territoire et à attirer des évènements en tous genres de manière ponctuelle et dans la durée (Arnaud, 2014; Arnaud, Keramidas, Pasquier & Vuignier, 2018). Le développement du territoire se construit également par le biais du tourisme (Lorenzini, Calzati & Giudici, 2011) dont le succès dépend de la capacité à attirer des visiteurs grâce à des activités particulières et la mise en avant d'un patrimoine (Borghi, Mariotti & Safarzadeh, 2011). La vie économique du territoire est stimulée par des interactions entre acteurs internes et externes au territoire. Ce développement endogène et exogène du territoire s'exprime au travers de l'attractivité (Léon & Sauvin, 2010). La qualité de vie d'un territoire, définie par les aménités historiques, vertes et sociales qu'il offre (Bourdeau-lepage, 2015), influe sa capacité à attirer de nouveaux résidents mais simultanément résulte en partie de cette capacité. En effet, pour que ces aménités voient le jour et soient de qualité, il convient de posséder un bassin de résidents suffisamment important qui participe à la vie du territoire.

L'attractivité ne peut se concevoir comme une fin en soi. Il s'agit d'un processus en lien avec le développement du territoire qui implique une projection sur la durée : comment sera notre territoire dans cinq ans, une décennie ou plusieurs ? Initier une réflexion sur l'attractivité représente donc **un enjeu stratégique** pour le développement du territoire. Il s'agit de penser la forme souhaitée et son degré d'intensité. Une attractivité excessive ou mal gérée peut en effet s'avérer problématique, comme nous le montrent le phénomène d'embourgeoisement urbain (gentrification) qui a pour conséquence d'expulser des couches moins aisées de la population de certains quartiers (Keatinge & Martin, 2015), les problèmes de surcharge des infrastructures de transport et de logement, et les territoires développant des stratégies dites de « démarketing » (*demarketing*) afin de limiter leur attrait pour certaines cibles spécifiques (Medway, Warnaby & Dharni, 2010). C'est ainsi que la destination touristique d'Ibiza, victime de son succès auprès des jeunes, veut augmenter l'âge moyen de ses visiteurs et diversifier leur provenance (Medway

[16] Lors de débats sur des sujets comme la réforme de l'imposition des entreprises (RIE) II de 2008 ou plus récemment de la RIE III (refusée lors d'une votation en 2017) désormais rebaptisée Projet Fiscal 17 (PF 17), la question des effets sur les finances publiques d'un gain d'attractivité comprenant une baisse d'impôt est vivement discutée.

[17] Cette remarque vise à souligner que l'auteur cherche à s'éloigner d'un regard normatif et naïf par rapport à l'attractivité. De nombreux auteurs et études dans le domaine de la science politique s'intéressent à ces questions qui dépassent largement le cadre de la présente recherche.

[18] Il s'agit des propos de Daniel Brélaz, ancien Syndic de Lausanne (maire), du parti politique Les Verts, cité dans un article du quotidien *Le Courrier* (Rodriguez, 2007).

& Warnaby, 2008) ou que Barcelone et Berlin cherchent des solutions pour que l'attrait touristique ne nuise pas à la qualité de vie des résidents.

Le marketing territorial, en tant que « **boîte à outils au service de l'attractivité** » (Gollain cité par Muller, 2015, p. 7)[19], devient alors à son tour stratégique pour le développement du territoire. Il comprend tant des campagnes de communication, des actions opérationnelles de promotion et la mise en place d'incitatifs concrets, que des mesures plus structurelles pour favoriser des conditions-cadres et un environnement favorables à l'attractivité. Ainsi, « la dimension stratégique d'un marketing des territoires, pendant longtemps cantonné à une dimension opérationnelle, prend une ampleur qui affirme sa place dans le champ de la gestion des affaires publiques. » (Houllier-Guibert, 2017, p. 6). Les managers publics sont confrontés à plusieurs défis lors de la mise en œuvre d'une stratégie d'attractivité.

Panorama des défis de marketing territorial

Les efforts déployés par les managers publics impliqués dans une démarche de marketing territorial s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie d'attractivité qui se veut **transversale**. Cela se traduit généralement par « une stratégie d'attractivité englobant tous les acteurs et toutes les activités sectorielles concernées du territoire […] [motivée par la] recherche de plus de cohérence, d'efficacité, de puissance et [de] volonté d'optimiser les moyens financiers et humains » (Chamard, Gayet, Alaux, Gollain & Boisvert, 2014, p. 143). Cela se concrétise par la mise en place de modes de gouvernance particuliers et de formes de coordination entre diverses politiques publiques. Le cadre dans lequel œuvrent les managers publics est marqué par un contexte global de **co-opétiton entre territoires** (Pasquinelli, 2013) dans lequel les territoires se livrent une course au développement d'avantages concurrentiels sur un marché mondialisé, tout en développant des formes d'interdépendance et de collaboration multi-niveaux. De nouveaux pôles et découpages en résultent (Brenner, 2004), à l'instar des réseaux des villes globales qui démontrent le pouvoir grandissant d'entités subnationales qui tissent des relations à un niveau mondial indépendamment des niveaux nationaux (Rozenblat, Zaidi & Bellwald, 2017).

Le champ d'étude récent qu'est le place branding prête à penser que le marketing territorial « n'est plus ce qu'il était […], [qu'] un nouveau marketing est en train de naitre » (Gayet, 2017). Nous manquons d'éléments empiriques pour trancher par rapport à cette affirmation. En effet, n'exagérons-nous pas la récence d'enjeux pourtant liés à des phénomènes déjà anciens ? Lorsque l'explorateur norvégien Erik Le Rouge au X^{ème} siècle a baptisé le « Grønland » (terre verte) un territoire pourtant composé essentiellement de glace dans le but d'attirer des colons, n'était-ce pas déjà une forme de place branding ? N'était-ce pas déjà l'émergence d'une réflexion stratégique sur l'attractivité ? En revanche, nous pouvons relever plusieurs défis auxquels sont confrontés les managers publics impliqués dans une démarche de marketing territorial qui s'inscrivent dans une réalité très actuelle.

Le premier défi que nous pouvons relever réside dans la **coordination entre multiples politiques publiques**. L'attractivité d'un territoire dépend de la combinaison de multiples facteurs à même de satisfaire des groupes cibles, tels les touristes, les résidents, les investisseurs et les entrepreneurs, ainsi que les parties prenantes déjà sur le territoire, comme les habitants, les organisations et les entreprises. Son champ transcende donc les diverses catégories de politiques publiques établies. Par exemple, un territoire qui ne coordonne pas ses politiques des transports, d'aménagement du territoire, de développement économique, de santé et culturelles

[19] Pour une définition du marketing territorial, voir chapitre 1 (1.3 Etat de l'art et définitions retenues).

aura de la peine à offrir un cadre de vie à même de satisfaire des résidents exigeants en termes de mobilité, de gestion de l'espace urbain, d'opportunités professionnelles, d'infrastructures de santé et d'activités culturelles.

Un deuxième défi, en lien avec le premier, concerne la gouvernance. La démarche censée rassembler une variété d'acteurs, de secteurs et d'institutions, nécessite des arrangements en termes de mode de **gouvernance** afin de les faire collaborer, de les mobiliser autour d'un projet de territoire transversal. Il s'agit de réinventer les modes de fonctionnement pour qu'ils dépassent la logique décisionnelle classique du haut vers le bas (*top-down*) et le confinement à des espaces politico-institutionnels fixes. Des processus ouverts ou démarches participatives sont alors mis en place par les autorités pour intégrer les résidents et citoyens (Eshuis, Klijn & Braun, 2014b) et des collaborations interterritoriales se développent (Arku & Oosterbaan, 2014).

Le **pilotage** des stratégies d'attractivité peut être effectué par les autorités du territoire ou confié à une structure *ad hoc* dont l'autonomie varie : d'un comité ou d'une association fortement dépendante des autorités politico-administratives à une agence indépendante jouissant de larges compétences et de partenaires en dehors de l'administration. Les personnes spécifiques impliquées sont également déterminantes puisque par leur vision et *leadership* elles peuvent imprégner la démarche. Celle-ci peut se résumer à une mise en réseau d'acteurs du territoire ou voir l'émergence d'un projet partagé par les parties prenantes du territoire. La durabilité de la stratégie peut s'inscrire dans une logique ponctuelle en lien avec un projet spécifique et limité dans le temps, comme un événement, ou dans un horizon temporel plus large. Dans l'idéal, la stratégie est à même de faire émerger des ressources territoriales par les interactions entre acteurs du territoire (Pecqueur, 2014)[20]

La quête du territoire pertinent constitue un troisième défi. Dépassant les frontières institutionnelles établies, le phénomène d'attractivité engendre en effet une recherche du périmètre adéquat. Celui-ci diffère selon la perspective. Dans une logique marketing, il s'agit de s'adapter aux groupes cibles en fonction de l'offre territoriale qu'ils recherchent. Le résident usager, le citoyen contribuable et le touriste visiteur n'entrevoient pas les mêmes découpages du territoire. S'ensuit logiquement la question du financement d'une stratégie d'attractivité. Est-elle exclusivement financée par des entités publiques et donc dépendante d'elles ? Est-ce pertinent d'adopter une logique de financement par projet au risque de nuire à la cohésion et la durabilité de la démarche ? Les pratiques existantes sont pour l'heure principalement financées par des autorités publiques qui gardent une certaine emprise sur les démarches. Le chamboulement qu'a impliqué la réforme territoriale en France par rapport aux budgets des stratégies d'attractivité en sont un exemple. Cependant, de nouvelles approches émergent, à l'instar de territoires qui cherchent la contribution financière d'un maximum de parties prenantes. C'est ainsi que des partenariats public – privé voient le jour, à l'instar de la stratégie d'attractivité d'Amsterdam financée en partie par des entreprises et donateurs privés.

Le **financement** constitue un quatrième défi dans la mesure où les différents acteurs en présence – pouvoirs publics de divers niveaux, organisations parapubliques et privées – doivent se mettre d'accord et négocier des arrangements clairs alors que la stratégie d'attractivité repose sur des projections. En effet, le calcul des retombées d'une telle stratégie est un débat permanent. S'il demeure complexe de calculer le retour sur investissement au stade de l'évaluation *ex post* de la stratégie, au moment où il s'agit d'investir dans la stratégie (*ex ante*), nombreux sont les doutes qui entourent la démarche. Dans ce contexte, il fait sens que les territoires cherchent à

[20] « La ressource territoriale ne préexiste pas au territoire mais se construit avec et dans le territoire. La construction territoriale est un processus de développement représentant un modèle complémentaire aux modèles de développement existants, du fait de sa capacité à faire émerger de nouvelles ressources et de nouveaux processus d'activation de ces ressources par les acteurs. » (Lajarge et al., 2012, p. 7).

optimiser leurs implications dans les stratégies d'attractivité. Les démarches de collaboration invitant à investir conjointement dans un budget commun ne sont alors pas toujours aisées.

Ces défis se sont développés en parallèle à l'**évolution de la manière de percevoir et de concevoir l'attractivité** au cours des dernières années. Une vision de court terme qui ne s'inscrit pas dans une planification stratégique du développement du territoire a montré ses limites. Comme l'expliquent Osgood, Opp et Bernotsky (2012), il ne suffit plus de convaincre des cibles de venir grâce des incitatifs, notamment fiscaux, mais il s'agit également de les conserver et de se développer en harmonie avec la communauté en mobilisant une stratégie de long terme. C'est ainsi que les exigences de la part des responsables impliqués dans des stratégies d'attractivité augmentent. L'enjeu est donc moins d'attirer une grande quantité de touristes, de résidents et d'entreprises, mais de se focaliser sur leur qualité et leurs potentiels apports sur la durée. Le pouvoir d'achat des touristes visés est donc analysé, de même que la capacité des potentiels résidents à s'intégrer, à contribuer à l'impôt et à constituer une main d'œuvre stratégiquement pertinente (Khamadieva, 2015). Des indicateurs tel le type d'emplois créés, leur valeur ajoutée et leur potentielle évolution qualitative et quantitative sur la durée dans un contexte territorial bien précis sont établis par les promoteurs économiques. En résulte une féroce compétition pour attirer des entreprises innovantes et permettre le développement de clusters d'**innovation** (OECD, 2011).

Par ailleurs, des **tensions entre le local et le global** surgissent des conséquences d'une « mauvaise attractivité » ou d'une attractivité démesurée. Celles-ci peuvent s'avérer aussi dramatique qu'une non-attractivité car les cibles sont mobiles et œuvrent de manière transnationale dans un « espace international rétréci » (De Senarclens, 2005, p. 65). Si des entreprises sont attirées mais ne s'ancrent pas dans le territoire, elles peuvent le quitter aussi vite qu'elles sont venues, comme l'illustrent nombreux cas de délocalisations d'entreprises, y compris pour des firmes dont la productivité est pourtant appréciable (Serval, 2017). En outre, une attractivité mal gérée peut mettre à mal les équilibres sociétaux. Par exemple, l'urbanisation massive de certaines régions amène son lot de défi, qu'il s'agisse des infrastructures de transport ou de logement mais aussi des systèmes sociaux et de santé. Le phénomène de digitalisation de la société amène aussi à repenser l'attractivité puisqu'il a le potentiel de profondément changer le fonctionnement économique (Tesar & Blank, 2018). La relation entre présence physique sur un territoire et activité économique change et cela donne lieu à de nouvelles dynamiques. La numérisation permet de dématérialiser une partie des activités et d'en redéfinir de nouvelles, tout comme elle peut faire émerger un nouvel espace de co-création entre les cibles et responsables d'attractivité rapprocher par la technologie (Gayet, 2017).

C'est dans ce contexte que le place branding invite à (re)penser les défis de l'attractivité sous la focale de la différenciation possible par l'image et la réputation d'un territoire[21] ainsi que par la construction et la valorisation d'une identité territoriale qui rassemble les parties prenantes du territoire. Jugé comme un marché en plein essor par le quotidien britannique *The Guardian* (Subramanian, 2017)[22] et considéré comme une tâche quasi ministérielle par le *New York Times* (Risen, 2005), le place branding fait référence à la diffusion de pratiques et à l'émergence depuis quelques dizaines d'années d'un domaine d'étude scientifique qui, pour l'heure, est « en effervescence, complexe et plein d'ambiguïtés » (Campelo, 2017a, p. XV).

[21] Selon Braun, Eshuis, Klijn, & Zenker, 2017, la réputation reflète l'attitude collective des gens envers quelque chose – dans ce cas, un territoire. L'image concerne les perceptions plus récentes, alors que la réputation est distillée à partir de multiples images au fil du temps. La réputation exige d'être nourrie par le temps et la cohérence de l'image. La réputation change avec le temps, mais elle est globalement moins volatile que l'image du territoire.

[22] « How to sell a country: the booming business of nation branding ».

1. *Place branding* : émergence d'un domaine d'étude scientifique

Au niveau des pratiques, le marketing territorial existe depuis longtemps puisque les territoires ont cherché à « se vendre » depuis le milieu du 19ème siècle, d'abord aux Etats-Unis où on cherchait à attirer des populations vers des terres agricoles (Ward, 1998). La ville de Wichita au Kansas aurait ensuite été pionnière dans l'utilisation de slogans en 1887. En Europe, dès 1875 la promotion des territoires est marquée par l'apparition d'affiches visant à attirer des touristes dans des lieux de villégiature, un phénomène rendu plus facile grâce au développement des infrastructures ferroviaires (Meyronin, 2015). L'utilisation des marques en général n'est pas plus récente, les premiers enseignements pratiques de la gestion de marque datant de la fin du 19ème – début du 20ème siècle (Low & Fullerton, 1994; McDonough & Egolf, 2015)[23].

Concernant l'étude des pratiques de marketing territorial, la contribution de Kotler et Levy (1969) jalonne les débuts de l'intérêt scientifique pour l'application du marketing à des objets a priori non marchands, comme le territoire. L'analyse du lien entre l'image d'un territoire et son développement touristique de Hunt (1975) est également souvent retenue comme pionnière. A la fin des années 1980, Ashworth et Voogd (1988) soulignent le potentiel prometteur du marketing territorial en lien avec l'aménagement du territoire, domaine qui reste alors à explorer. Au début des années 1990, plusieurs articles témoignent d'un intérêt pour ce domaine avec des questions quelque peu provocantes du type « Can places be sold for tourism? » (Ashworth & Voogd, 1990a) « Marketing of places: What are we doing? » (Ashworth, 1993) ou « Can cities market themselves like Coke and Pepsi do? » (Matson, 1994). Rochette (2015) rappelle que la Nouvelle gestion publique (*New Public Management*), qui a contribué à la mobilisation d'outils issus du privé dans la sphère publique, a favorisé le recours à la marque territoriale. Hanna et Rowley (2008) expliquent quant à elles qu'à partir de 1998, les théories de branding appliquées aux territoires ont commencé à gagner en visibilité.

Depuis le début du 21ème siècle, le contexte de globalisation et de mobilité croissante qui se conjugue avec une compétition accrue entre territoires tend à accentuer l'importance des stratégies de marketing territorial (Anttiroiko, 2015). Dans la course à la différenciation, les éléments intangibles, émotionnels, réputationnels, gagneraient en importance. La prise en compte des questions d'identité et d'image ainsi que les émotions et les symboles qui y sont associés dans les stratégies mises en place pour attirer contribuent alors à la mobilisation de la marque territoriale comme outil de promotion et de gestion de l'image d'un territoire.

Deux tendances témoignent de l'émergence du place branding comme domaine d'étude scientifique. D'une part, le nombre de contributions scientifiques sur le sujet augmente[24] et, selon certains auteurs, leur qualité également (Gertner, 2011a). D'autre part, une certaine institutionnalisation du domaine semble se dessiner. En effet, non seulement le nombre de conférences, de plateformes (The Place Brand Observer, 2014) et de revues qui se focalisent sur le sujet et valorisent l'interaction entre professionnels (ou praticiens) et chercheurs croît, mais des organisations s'y consacrent pleinement, à l'instar de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial (A&NMT, 2013), du Special Interest Group on Place Marketing &

---

[23] Cette période voit les débuts de marques de produits de consommation comme Quaker Oats et Gillette et la présentation de la boîte de conserve Campbells' à l'exposition de Paris en 1900. Dans les mêmes années, l'entreprise J. Walter Thompson Co. issu du rachat en 1878 d'une des premières agences de publicité créée en 1864 nommée Carlton & Smith, était connue pour ses conseils relatifs à la publicité des marques déposées. Low & Fullerton (1994) montrent tout de même que les systèmes de gestion de marque à proprement parler (*brand manager system*, p. 173) sont apparus une trentaine d'années après les marques elles-mêmes, soit dans les années 1930. Par la suite, différentes étapes peuvent être considérées comme importantes pour le développement des marques, comme les Trente Glorieuses, synonymes de l'émergence de la communication de masse et de la publicité , les années 1980 « années charnières pour les marques » (Kapferer & Laurent, 1992, p. 8) et le vendredi 2 avril 1993 nommé le *Marlboro Friday* signifiant une certaine remise en cause de la valeur attribuée aux marques attestée par Wall Street lorsque Philip Morris a annoncé une coupe dans ses prix de 20% pour répondre à ses concurrents « sans marque » dont les parts de marché augmentaient.

[24] Par exemple si l'on prend comme indicateur (certes critiquable) les résultats de recherches sur Google Scholar avec les mots clés « place marketing » et « place branding ».

Branding at the Institute of Place Management (IPM, 2015) et de l'International Place Branding Association (IPBA, 2015).

Ce chapitre se concentre tout d'abord sur le lien entre territoires et marques en évoquant le caractère démesurément élogieux des effets attribués à la marque territoriale et la tendance au « tout est marque ». Ensuite, il propose de parcourir la diffusion des pratiques à travers des exemples de démarches de place branding en Suisse et dans le monde. Pour finir, les résultats d'un état de l'art systématique de la littérature sont présentés, de même que les définitions retenues dans le cadre de cette recherche.

1.1 Territoires et marques

Le territoire fait l'objet d'une stratégie marketing parce qu'il s'agit d'en faire la promotion et la valorisation dans le but de but d'attirer et de retenir diverses cibles. Il devient objet d'une stratégie de branding, lorsqu'est visé le développement d'une identité propre et prévue la gestion de son image sur le plus ou moins long terme. Le recours à des outils marketing s'accompagne généralement d'un narratif que d'aucuns qualifient de « magique » (Miles, 2013). Cela fait référence à la croyance au pouvoir des visées stratégiques sur l'attractivité. L'outil marque agirait alors comme une baguette magique. On ne parle alors plus « d'image » mais « d'image de marque ». En résulte des **discours dithyrambiques sur la marque**. Par exemple, la création de logos et de slogans est parfois considérée non pas comme la partie visuelle d'une stratégie sophistiquée, mais comme clé en tant que telle pour générer une identité attractive (Govers, 2013; Hildreth, 2013). En outre, la place importante accordée aux émotions et symboles amène parfois à sous-évaluer le rôle d'aspects tangibles alors qu'ils sont essentiels. L'exemple de New York et sa démarche de place branding initiée durant les années 1970-1980 en est une illustration notoire : on retient le logo/slogan « I love NY » comme référence et cas d'école[25], mais on oublie que si la démarche a été couronnée de succès elle le doit avant tout à la stratégie de développement économique qui la sous-tendait (Bendel, 2011)[26].

Deux éléments expliquent en partie la tendance à avoir des attentes exagérées concernant les effets attribuables à la marque territoriale malgré le peu de preuves empiriques : le langage performatif dans l'élaboration d'une stratégie de marque territoriale et la confusion entre l'outil marque et la démarche générale. Premièrement, **le langage performatif** au sujet de la marque territoriale correspond au fait que les propos des managers territoriaux annonçant le lancement d'une marque territoriale contribuent à créer la marque territoriale par l'acte même de la communication. Le lancement induit d'autres discours et des actions de nature à valider l'importance d'une stratégie de marque en termes d'attractivité, ce phénomène se rapprochant ainsi d'une prophétie autoréalisatrice (Staszak, 2000). L'apport des analyses du discours performatif par des politistes et linguistes (Austin, 1970; Bourdieu, 1982; De Beaugrande, 1998) permet en effet de déceler des enjeux sous-jacents par rapport aux stratégies de marque territoriale (Boland, 2013; Houllier-Guibert, 2011) : les acteurs impliqués dans la stratégie de marque ont tout intérêt à parler de marque et par là-même, ils contribuent, consciemment ou non, à sa création. Dans la littérature sur la marque en général, Manning (2010, p. 34) montre que les discours sont rarement dénués d'intérêts et que nombreux auteurs se plaisent à promouvoir ce concept. La présence importante de consultants dans le domaine du marketing

[25] Créés par Milton Glaser, ce slogan et ce logo ont été utilisés pour la première fois en 1977 et leurs droits et licences d'utilisation appartiennent à l'agence de développement économique de l'Etat de New York : *New York State Empire State Development* (New York State Library, 2013). « I love NY » serait « la première marque ville avérée » (Maynadier, 2009, p. 2).

[26] Pour la construction d'une marque territoriale, Bendel énumère les conditions suivantes, qu'il juge essentielles : « a prepared industry, an unmistakable wake-up call (some people might say crisis…), credible research, adequate funding, the right people, in the right place, at the right time! » (Bendel, 2011, p. 179).

territorial observée par Désilets (2012) explique sans doute pourquoi le même phénomène est observé concernant la marque territoriale : un grand nombre d'analyses sur la marque territoriale sont rédigés par des auteurs (parfois consultants) ayant un intérêt à ce que le rôle de la marque territoriale soit déterminant, voire surévalué.

Deuxièmement, la **confusion entre l'outil marque territoriale et la démarche générale** amène un flou. Alors que la marque est un outil marketing particulier, elle est souvent perçue dans la littérature et dans la pratique à la fois comme outil et démarche. Ce flou émane de la définition même de la marque territoriale : **on parle de la marque territoriale ou de place branding en faisant référence à une stratégie globale d'attractivité dont la marque n'est en fait qu'une composante**. Ceci est renforcé par la difficulté à isoler le rôle de la marque. En effet, déterminer le rôle réel joué par l'outil marque en particulier dans l'attractivité d'un territoire est complexe[27]. En outre, une marque territoriale considérée comme forte correspond en principe à un territoire attractif. Corrélation n'est cependant pas causalité. Une marque territoriale est forte avant tout parce que le territoire attire, et non la marque. On peut en revanche supposer, qu'en étant une marque forte, un territoire attire encore davantage.

Le langage performatif et la confusion entre l'outil et la démarche contribue au **glissement définitionnel observé par plusieurs auteurs qui tend à considérer que : « tout est marque »** (Kotler, 2003, p. 8)[28]. Le branding aurait « envahi tous les aspects de la vie publique et privée » (van Ham, 2002, p. 249). La littérature regorge en effet de cas d'objets de branding très variés : les personnalités célèbres, tels les sportifs (Vincent, Hill & Lee, 2009) ou les politiciens (Goscilo, 2013) pourraient gérer leurs images comme des marques, de même que des universités (Bennett & Ali-Choudhury, 2009; Gade, 2014; Sataøen, 2015), des hôpitaux (Sataøen & Wæraas, 2013), des partis politiques et des gouvernements (Marsh & Fawcett, 2011) ou même des politiques publiques, voire des réformes de gouvernance (Eshuis & Klijn, 2011). Chaque organisation serait intéressée par l'adoption de stratégies de marque, dans tous les secteurs bien au-delà des producteurs ou distributeurs de produits (Kapferer, 2012)[29].

En ce qui concerne les territoires, **un phénomène comparable tend à concevoir chaque territoire comme une marque**. Anholt (2006, 2010), expert du branding territorial très souvent cité dans la littérature académique, bien que ses contributions s'inscrivent dans une perspective de consultant, estime que les villes ont toujours été des marques car elles produisent des images dans la tête des gens[30]. Pour Kotler et Gertner (2002), même un pays qui ne considère pas gérer son image comme une marque le fait, inconsciemment. Maynadier (2009, p. 40) affirme qu'il « semble naturel » de gérer les marques territoriales comme des marques marchandes dans la mesure où leur nom est porteur de sens. Un institut de recherche et certains auteurs vont jusqu'à déclarer que « every place is a brand » (Boisen, 2015; European Place Marketing Institute, 2015).

S'il est évident qu'à tout territoire est associée une image (pour autant qu'il soit connu) et que l'évocation du nom peut provoquer des associations spontanées dans la tête de ceux qui connaissent le lieu, voire stimuler des émotions fortes en lien avec sa réputation ou un sentiment d'appartenance et un attachement au territoire (Florek, 2011; Hernández, Hidalgo, Salazar-Laplace & Hess, 2007), cela ne suffit pas à faire de tout territoire une marque. Considérer tout

---

[27] Ce défi est lié au problème du manque de situations contrefactuelles : il n'est pas possible dans la réalité de comparer, dans les mêmes contextes et au même moment, des cas similaires sous tous points sauf au niveau de la variable marque territoriale.

[28] « Everything is a brand… A brand is any label that carries meaning and associations » (Kotler, 2003, p. 8). « branding has become so strong that today hardly anything goes unbranded » (Kotler & Armstrong, 2013, p. 255).

[29] « Today, every organisation wants to have a brand. Beyond the natural brand world of producers and distributors of fast-moving consumer goods, whose brands are competing head to head, branding has become a strategic issue in all sectors: high tech, low tech, commodities, utilities, components, services, business-to-business (B2B), pharmaceutical laboratories, non-governmental organisations (NGOs) and non-profit organisations all see a use for branding. » (Kapferer, 2012, p. 2)

[30] « Cities have always been brands, in the truest sense of the word » (Anholt, 2006, p. 18).

territoire comme potentielle marque permet certes de ne pas laisser le monopole de l'utilisation de l'outil marque territoriale à certains types de lieux comme des métropoles connues, mais **le territoire n'est pas une marque par nature**. Il le devient lorsque qu'une visée stratégique de marketing déclarée est assortie d'un certain effet marque sur des publics cibles, dont le degré d'intensité varie d'une perception positive ou négative à une influence sur les décisions. Le parcours de la littérature sur la marque territoriale amène à distinguer quatre éléments principaux mettant en lumière la façon de l'appréhender d'un point de vue stratégique avant de s'intéresser à ses effets éventuels. Le territoire qui fait l'objet du branding possède des limites reconnues (1), des attributs spécifiques (2) reconnus à l'interne et à l'externe (3), ainsi qu'une structure pour gérer la marque territoriale dans le cadre d'une stratégie (4). Décortiquer des cas de potentielles marques territoriales à l'aune de ces quatre éléments permet de nuancer l'affirmation somme toute abusive offrant à tout territoire de facto le statut de marque territoriale.

Des limites reconnues (1) sont censées permettre de clairement différencier ce qui est et ce qui n'est pas la marque. Plus les frontières sont floues, plus le risque est grand que le message véhiculé soit confus et basé sur une vision non partagée de ce qu'est spécifiquement le territoire à mettre en valeur, ce qui a pour conséquence de diminuer l'effet de la marque. Cet élément est particulièrement délicat dans la mesure où les territoires s'inscrivent dans un contexte politico-institutionnel qui connaît un enchevêtrement des périmètres (Antheaume & Giraut, 2005; Morel, Buttery, Lemoine & Badot, 2014). De multiples contours découpent un territoire : il existe notamment des frontières politiques, institutionnelles, juridiques, culturelles et identitaires. En outre, ces frontières ne sont pas exclusives, un territoire n'étant pas forcément divisé de manière similaire en termes administratifs et sous l'angle du sentiment d'appartenance.

Ensuite, l'existence d'**attributs spécifiques (2)** au territoire apparaît essentielle. Sans produit dont les attributs convainquent, la marque n'est rien (Kapferer, 2013b). Le symbole de la pomme croquée ne signifierait par exemple pas grand-chose si la marque Apple n'offrait pas une gamme de produits électroniques, d'ordinateurs et de logiciels informatiques avec des caractéristiques distinctifs.

En outre, ces attributs doivent être **reconnus par le public en général, la communauté et des groupes cibles externes (3)**. Il est en effet largement admis dans la littérature sur la marque que posséder des attributs ne suffit pas, faut-il encore qu'ils soient perçus comme tels (Aaker, 1994; Kapferer, 2013a; Semprini, 1995). Concernant le territoire, pour de nombreux auteurs et consultants, le défi réside moins dans les attributs que possèdent le territoire que dans la façon dont ceux-ci sont valorisés à l'interne et reconnus à l'externe. A cet égard, les stratégies de place branding adoptent généralement deux volets. Un volet tourné vers l'interne comprend une phase qui invite la communauté (les parties prenantes du territoire et l'ensemble de la population) à se réunir, à lister les points forts et points faibles du territoire, et surtout à prendre conscience des atouts du territoire. L'expression « notre territoire gagne à être connu » sonne alors comme un refrain récurrent dans la construction de l'identité de marque territoriale par les résidents (Braun, Kavaratzis & Zenker, 2013; Meyronin, 2015). Un autre volet se tourne vers l'externe avec un accent sur la connaissance et la reconnaissance des attributs du territoire. Dans cette logique, plusieurs auteurs suggèrent comme première étape à toute stratégie de place branding l'établissement d'un diagnostic du territoire (*place audit*), c'est-à-dire une analyse de ses forces et faiblesses tels que perçus par divers groupes cibles (Chamard et al., 2014).

Pour finir, l'existence et la force d'une marque dépendent de la **structure qui gère la marque (4)** (Kapferer, 1997, 2012; Wiedmann, 2014), c'est-à-dire de la mise en œuvre de la stratégie de branding. Pour les territoires, divers auteurs s'intéressant au management de la marque territoriale soulignent l'importance de la structure mise en place pour valoriser le territoire à l'interne et à l'externe (Ashworth & Kavaratzis, 2009, 2010; Braun, 2012; Hanna & Rowley,

2012). Alors que pour les marques classiques, l'organisation est à la fois l'entreprise et la marque, la marque territoriale nécessite généralement la mise en place d'une structure *ad hoc* pour sa gestion. Celle-ci vise à rassembler les parties prenantes. Les modes d'organisation issus d'arrangements politico-institutionnels sont variés. Un comité de pilotage peut chapeauter la démarche, avec le risque que celle-ci soit trop influencée par une institution politique particulière. La création d'une association indépendante est une autre option, dont l'autonomie dépend fortement des détails de son organisation et des ressources attribuées. La forme la plus intégrée correspond à des partenariats entre acteurs publics, parapublics et privés qui donnent lieu à une agence, parfois issue de la fusion d'agences existantes focalisées uniquement sur un aspect précis, implantation des entreprises ou tourisme par exemple.

Quelle que soit la forme choisie, la mise en place d'une structure apparaît comme une condition nécessaire pour développer une marque territoriale. Un territoire peut posséder des attributs spécifiques reconnus, avoir une certaine notoriété, image et réputation, mais développer une marque territoriale implique une valorisation du territoire et une gestion de la marque par une structure. Celle-ci établit une identité qui fait consensus, suit l'évolution des perceptions et y répond par des messages et diverses mesures de marketing. Dans les faits, nombreux territoires n'ont pas de structure centralisée pour la gestion de la marque et même plus généralement pour la mise en œuvre de la stratégie de marketing territorial. Plusieurs entités différentes sont ainsi en charge d'activités diverses en lien avec le branding et le marketing territorial, et une démarche intégrée fait souvent défaut (Braun, 2008).

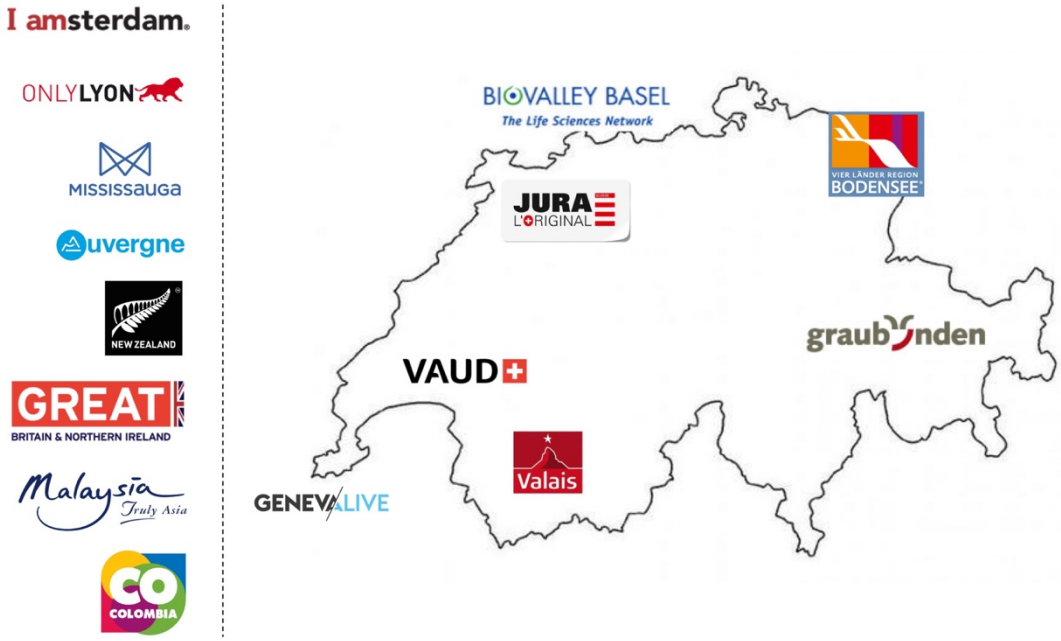
1.2 Diffusion des pratiques

Les pratiques se sont développées et de nombreux territoires ont mis sur pied des stratégies de marques territoriales. Au niveau international, la liste de cas de territoires concernés est intarissable, qu'il s'agisse de villes comme Berlin et sa campagne de branding « Be Berlin » lancée en 2008 (Müller, 2013) ou Reno au Nevada (Zavattaro, 2014), de pays comme le Costa Rica (« Pura Vida ») ou l'Afrique du Sud (« South Africa alive with possibilities »), d'espaces interrégionaux ou transfrontaliers (Zenker & Jacobsen, 2015), ainsi que des petits et moyens territoires (Alaux, Serval & Zeller, 2015; Andersson, 2015).

Afin de rendre compte d'emblée de ce que sont concrètement des démarches de place branding, nous choisissons, parmi les cas régulièrement repris dans la littérature et lors de conférences, de présenter brièvement les cas des villes d'Amsterdam, Lyon, Genève et Mississauga, des cantons du Valais, de Vaud, du Jura et des Grisons, de l'ancienne région Auvergne, des espaces transfrontaliers que sont la région quadrinationale du Lac de Constance et le cluster BioValley de l'Eurodistrict trinational de Bâle et de quatre pays (la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni/la Grande Bretagne, la Malaisie et la Colombie)[31]. La sélection de ces exemples vise à mettre en avant la diversité des types de démarches et les enjeux managériaux que celles-ci soulèvent.

[31] Il existe une littérature abondante sur le place branding à l'échelle des pays (Dinnie, 2016; Kaneva, 2011; Olins, 2002). Il s'agit alors de *country branding* ou *nation branding.*

Figure 1 : Exemples de logos de démarches de place branding



La marque territoriale d'**Amsterdam** « Iamsterdam » a vu le jour en 2003 (Kavaratzis, 2008). La démarche fait suite à des problèmes d'image (notamment à cause d'éléments festifs fortement associés à la ville) et est considérée comme ayant contribué à améliorer l'attractivité du territoire. Le choix du logo a été déterminé à la fin du processus, après avoir élaboré une stratégie sophistiquée de marketing territorial et de développement économique fédérant toutes les parties prenantes. Afin de coordonner les efforts de marketing de la région métropolitaine d'Amsterdam et gérer la marque de façon intégrée, une organisation à but non lucratif issue d'un partenariat public-privé qui emploie actuellement plus de 100 employés a été créée (Amsterdam Marketing, 2016; Gayet, 2014). 20 à 30% de son budget proviennent d'acteurs privés.

La marque territoriale de **Lyon** « ONLYLYON » a été lancée en 2007 (Gayet, 2017; Chanoux, 2013; Chanoux & Keramidas, 2013; ONLYLYON, 2016). Sa gestion est assurée par une structure qui se compose d'une petite équipe opérationnelle. La démarche se veut une mise en commun d'un programme de marketing international pour « faire rayonner » Lyon à l'international. Entre une mise en réseau d'acteurs et une structure intégrée, elle est considérée comme fructueuse car elle rassemble 28 partenaires publics et privés dont 13 partenaires institutionnels fondateurs et anime un réseau d'ambassadeurs de Lyon.

La marque territoriale « GENEVALIVE » de **Genève** a été lancée en 2016 et succède à « Genève a world of its own »[32]. La démarche se veut essentiellement liée au tourisme de loisirs et d'affaires pour la ville et le canton. Genève possède une certaine notoriété internationale et se profile stratégiquement pour maintenir et développer son attractivité, mais il n'y a pas de démarche de place branding globale, intersectorielle autour d'une identité de marque qui fasse consensus parmi les parties prenantes. Par ailleurs, l'échelon de l'agglomération transfrontalière franco-valdo-genevoise nommée le Grand Genève déploie des efforts de communication ponctuels qui ne s'inscrivent pas dans une stratégie globale de place branding (Vuignier, 2015).

[32] Il a été décidé de maintenir le nom en français (Genève et non Geneva) y compris pour la promotion en anglais.

La ville canadienne de **Mississauga**, en périphérie de Toronto, a créé la fonction de *brand manager* pour développer sa propre marque territoriale. Face à la problématique typique d'une *edge city* (Garreau, 1991), ou ville lisière, il s'agit de développer une identité propre et un positionnement fort, tout en profitant de cette proximité (en termes d'offres culturelles par exemple) et en participant stratégiquement à certains efforts de branding de la région de Toronto (Cleave & Arku, 2014a, 2014b). C'est d'ailleurs à Mississauga que se trouvent l'aéroport principal de Toronto (l'aéroport international Lester B. Pearson), une partie de l'Université de Toronto et des entreprises multinationales qui indiquent être localisées à Toronto.

La marque **Valais** du canton suisse du même nom créée en 2008[33] est régulièrement citée par rapport à son architecture de marque qui rassemble la promotion économique, le tourisme, la labellisation de produits du terroir et une certification de qualité. « L'expérience de branding territorial de la marque Valais apparaît comme particulièrement ambitieuse, aboutie et portée à une échelle régionale inclusive. Elle est exemplaire à la fois pour sa réussite et ses innovations en matière de construction transcalaire et transfilière » (Michelet & Giraut, 2014b, p. 12). Le succès du caractère ombrelle de la marque Valais semble s'expliquer par la forte identité de la région et le fait que le périmètre de la marque, qui est celui du canton, fait référence à un ensemble considéré comme homogène depuis l'extérieur.

La marque VAUD+ du canton de **Vaud** – présentée plus en détail dans le chapitre 4 en tant qu'objet d'étude de notre recherche empirique – lancée en 2014 s'inspire de la démarche valaisanne[34] et est également multisectorielle, cherchant à promouvoir sous une même appellation les produits du terroir, la vitiviniculture, le tourisme et le canton comme lieu de vie et place économique attractive. La marque du canton du **Jura** « Jura l'original suisse » a été lancée en 2012 avec un magazine et un club d'ambassadeurs du canton. Elle vise à fédérer différents partenaires jurassiens actifs dans la valorisation du canton à l'extérieur : instances touristiques, partenaires économiques, communes et canton. Le canton des **Grisons** s'est également engagé dans une stratégie de marque territoriale, depuis 2003. Depuis de nombreuses années la promotion est donc coordonnée et sa communication harmonisée[35].

En France, nombreuses régions, ou anciennes régions[36], se sont engagés dans des démarches de place branding, à l'instar de la Bretagne (Gentric, Bougeard-Delfosse & Le Gall, 2014; Chanoux, 2013) et de l'**Auvergne** (Chanut & Rochette, 2012). La particularité de la marque territoriale « Auvergne Nouveau Monde » lancée en 2011 pour pallier un déficit d'image et d'attractivité, réside dans son mode de gouvernance. Elle est « la seule marque dans le tissu des marques territoires françaises à être rattachée à une association sans être la propriété de la

---

[33] L'origine de la démarche remonte à 1998, avec les développements suivants : 1998 Adoption de la charte du développement durable par le Parlement valaisan qui servira de base au projet Valais excellence, 2000 Lancement du projet Valais excellence par le responsable du département "Marketing interne" de Valais Tourisme, 2001 Acceptation par le Conseil d'Etat de la Politique du Tourisme proposée par Valais Tourisme. Politique qui stipule les projets "Valais excellence" et "marque unique" comme des mesures clefs, 2001 Distinction du projet Valais excellence par le 1er prix suisse d'innovation dans le tourisme, 2002 1ère entreprise touristique certifiée Valais excellence, 2003 Décision d'abandon des marques sectorielles (Valais-Wallis) agricoles et touristiques au profit d'une marque unique, 2004 1ère entreprise viticole certifiée Valais excellence, 2005 1ère remise officielle des certificats Valais excellence à 18 entreprises valaisannes, 2006 Aboutissement du portrait identitaire qui permet une profonde réflexion sur l'identité et l'image du Valais, 2007 Acceptation par le Conseil d'Etat de la plateforme de marque, 2008 1er produit certifié marque Valais (la pomme) (Guide de la marque Valais, 2011).

[34] « Pour nos clients et partenaires, nous nous présenterons désormais sous une seule et même marque cantonale, à l'image de ce que fait déjà le Valais » estime le Directeur de l'office de promotion Vaud Terroirs (Communiqué du 2.4.2014).

[35] « Graubünden ist wie jede andere Region einer immer härter werdenden Wettbewerbssituation ausgesetzt. In diesem Umfeld sind wir gefordert, bestehende Synergiemöglichkeiten in allen Bereichen auszuschöpfen. Dazu gehört die Ausrichtung auf eine branchen- und regionenübergreifende, professionelle Markenstrategie. [...] « Nach mehrjährigen Vorarbeiten wurde die Marke graubünden im Jahr 2003 öffentlich präsentiert und lanciert. Die Regionenmarke ist im Eigentum des Kantons Graubünden, vertreten durch das Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT). Mit der Markenführung beautragt ist per 1. Januar 2017 die Firma clerezza GmbH mit Sitz in Flims. Sie führt im Auftrag der Bündner Regierung die Geschäftsstelle der Marke graubünden und ist für die Umsetzung der Markenidee « NaturMetropole » verantwortlich. » (graubuenden.ch consulté le 18.11.2017)

[36] La réforme territoriale Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) promulguée en 2015 qui a notamment fait passer le nombre de régions de 22 à 13 a contrecarré certaines démarches de marque territoriale entreprises en créant de nouveaux noms de régions et en procédant à une nouvelle répartition des montants attribués (Rochette, Zumbo-Lebrument & Féniès, 2015). L'ancienne région Auvergne a par exemple laissé place à la nouvelle région nommée Auvergne-Rhône-Alpes.

collectivité tout en rassemblant des acteurs privés et publics, institutionnels, économiques ou universitaires » (Rochette, Zumbo-Lebrument & Féniès, 2016, p. 98). Malgré cela, la stratégie de place branding a dû être revue suite à la réforme territoriale. Nous constatons que dès 2017 le slogan a été abandonné et le nouveau logo fait référence à celui de la nouvelle région Auvergne-Rhône-Alpes.

Des espaces transfrontaliers et interrégionaux font également appel à la marque territoriale dans le but de se différencier (Zenker & Jacobsen, 2015)**.** La collaboration de territoires des quatre pays proches du lac de Constance, l'Allemagne, l'Autriche, le Liechtenstein et la Suisse (via les cantons de Schaffhouse, Thurgovie, Saint-Gall, Appenzell Rhodes-Intérieures et Appenzell Rhodes-Extérieures) a donné lieu à la marque territoriale ombrelle « Région quadrinationale du Lac de Constance » (**Vierländer Region Bodensee**)[37], gérée par IBT GmbH, une organisation internationale réunissant les différentes organisations touristiques (Braun, Zenker & Witte, 2014; Witte & Braun, 2015). Dans la région de Bâle où se trouve un Eurodistrict trinational, le développement du cluster des sciences de la vie s'est accompagné de la création de la marque territoriale ***BioValley*** qui associe les régions du Rhin Supérieur, que sont l'Alsace française et le Bade-Wurtemberg allemand, à la région suisse de Bâle (Witte & Braun, 2015).

Parmi les démarches de *nation branding*, quelques cas sont régulièrement cités en exemples comme la Nouvelle-Zélande qui a harmonisé sa communication et protégé sa marque dès les années 1990 (Florek & Insch, 2008; Morgan, Pritchard, & Piggott, 2002), le Royaume-Uni (Grande-Bretagne et Irlande du Nord) et ses campagnes originales *GREAT* (Pamment, 2015), la Malaisie et son slogan *Truly Asia* (Che-Ha, Nguyen, Yahya, Melewar, & Chen, 2015) dans un contexte de compétition avec Singapour (Ooi, 2008), ainsi que la marque *CoColombia* utilisée par la Colombie pour le tourisme, la promotion économique et de l'exportation et l'image du pays en général (Bassols, 2016).

[37] « Drei Millionen Menschen. Vier Länder – Eine Regionenmarke » (vierlaenderregion-bodensee.ch, 15.1.2017)

Tableau 1 : Exemples de démarches de marque territoriale adoptées des villes, des cantons, des régions et des espaces transfrontaliers[38]

Territoire et logo	- **Type de marque territoriale** - **Périmètre** - **Structure** - **But / particularité**
Amsterdam I amsterdam.	- Marque ombrelle pour tous les secteurs - Périmètre qui dépasse la métropole (e.g. *Amsterdam Beach*) - Géré par une organisation à but non lucratif de plus de 100 employés issue d'un partenariat public – privé dont le budget est constitué à 20 à 30% d'acteurs privés - Coordonner les efforts de marketing de la région métropolitaine d'Amsterdam et gérer la marque *Iamsterdam* de façon intégrée
Lyon ONLYLYON	- Marque ombrelle pour tous les secteurs - Périmètre qui dépasse la métropole - Mise en commun d'un programme de marketing international, entre une mise en réseau d'acteurs et une structure intégrée, au total 28 partenaires publics et privés dont 13 partenaires institutionnels fondateurs, avec une équipe opérationnelle de 7 personnes - Faire rayonner Lyon à l'international, renforcer la notoriété et la compétitivité de Lyon
Genève GENEVALIVE	- Marque essentiellement liée au tourisme (de loisirs et d'affaires) - Périmètre de la ville et du canton de Genève - Gérée par l'office du tourisme (Fondation Genève Tourisme & Congrès FGT&C), pas de structure *ad hoc* - A notre connaissance (Vuignier, 2015), il n'y a pas de démarche de marque territoriale à l'échelon de l'agglomération transfrontalière franco-valdo-genevoise : le Grand Genève.
Mississauga MISSISSAUGA	- Marque ombrelle pour tous les secteurs (*live, work, play)* - Périmètre de la ville de Mississauga - Gérée au sein de l'administration de la ville qui a nommé un *Brand Manager* - Dans la périphérie de Toronto
Valais Valais	- Marque ombrelle pour tous les secteurs et label pour des produits du terroir - Périmètre du canton - Gérée par Valais/Wallis Promotion, structure en mains du canton. - « Particulièrement ambitieuse, aboutie et portée à une échelle régionale inclusive. Elle est exemplaire à la fois pour sa réussite et ses innovations en matière de construction transcalaire et transfilière. » (Michelet & Giraut, 2014b, p. 12)
Vaud VAUD	- Marque ombrelle pour tous les secteurs et label pour des produits du terroir - Périmètre du canton - Gérée par un comité de pilotage en mains du canton - « Nous nous présenterons désormais sous une seule et même marque cantonale, à l'image de ce que fait déjà le Valais. » (Directeur de l'office de promotion Vaud Terroirs, Communiqué du 2.4.2014).

[38] La question des attributs spécifiques au territoire et de leur reconnaissance à l'interne et à l'externe n'est pas discutée ici puisqu'elle nécessiterait une étude approfondie de chaque cas.

Jura 	- Marque ombrelle pour tous les secteurs - Périmètre du canton - Gérée par les autorités cantonales - « Jura l'original suisse échappe ainsi à une connotation trop administrative et trop sectorielle et devient un vecteur de communication au service du territoire cantonal sous toutes ses facettes. » (jura.ch, 23.2.2017)
Grisons (*Graubünden*, *Grischun*, *Grigioni*) 	- Marque ombrelle pour tous les secteurs et label pour des produits du terroir - Périmètre du canton - Gérée par une entreprise privée mandatée par le canton - « Nous nous sommes lancés le défi d'exploiter les opportunités de synergies existantes dans tous les domaines. Cela comprend l'orientation vers une stratégie de marque professionnelle, intersectorielle et interrégionale. » (graubuenden.ch, traduction libre de l'auteur, 23.2.2017)
Auvergne (ancien logo) (logo de la nouvelle région) (nouveau logo)	- Marque ombrelle pour tous les secteurs avec focalisation sur le rassemblement des parties prenantes et la gestion de l'image (pas liée à des produits du terroir) - Périmètre de l'ancienne région (la nouvelle région, plus grande, s'appelle Région Auvergne-Rhône-Alpes) - Gérée par une association plus ou moins indépendante - « La marque Auvergne Nouveau Monde présente une importante singularité dans sa démarche. Celle-ci réside en premier lieu dans son mode de gouvernance, puisqu'elle est la seule marque dans le tissu des marques territoires françaises à être rattachée à une association sans être la propriété de la collectivité tout en rassemblant des acteurs privés et publics, institutionnels, économiques ou universitaires. » (Rochette et al., 2016, p. 98). Dès 2017, le slogan a été abandonné et le nouveau logo fait référence à celui de la nouvelle région Auvergne-Rhône-Alpes.
Région quadrinationale du Lac de Constance (Vierländer Region Bodensee) 	- Marque ombrelle pour tous les secteurs, en premier lieu le tourisme - Collaboration de territoires de quatre pays différents : Allemagne, Autriche, Liechtenstein et Suisse (Schaffhouse, Thurgovie, Saint-Gall, Appenzell Rhodes-Intérieures et Appenzell Rhodes-Extérieures). - Gérée par une organisation privée créée par plusieurs organisations touristiques - La marque Lac de Constance : une région, quatre pays est une marque ombrelle qui met en avant les valeurs et les attributs communs de la région, tout en soulignant sa diversité, tant dans l'histoire de la marque que dans le logo de la marque (Braun, Zenker, et al., 2014, p. 55)
« BioValley », cluster de l'Eurodistrict Trinational de Bâle 	- Marque essentiellement liée à la promotion et au développement économique d'un cluster - Périmètre transfrontalier du cluster - Gérée par une association représentant les parties prenantes - Coopération transfrontalière entre la Suisse, la France et l'Allemagne. « BioValley est l'un des principaux clusters européens des sciences de la vie dans le monde » (biovalley.com, 23.2.2017). « L'ambition de BioValley était de faire connaître la région trinationale à l'échelle mondiale en tant que centre principal pour l'industrie de la biotechnologie et de la pharmacologie » (Braun, Zenker, et al., 2014, p. 50)

Nouvelle-Zélande	- *Nation branding* - Périmètre national - Gérée par l'agence nationale de développement et promotion économique *New Zealand Trade and Enterprise* - Harmonisation et protection de la marque dès les années 1990 ; campagne *100% Pure New Zealand* dès 1999 (Florek & Insch, 2008)
Grande-Bretagne et Irlande du Nord / Royaume-Uni	- *Nation branding* - Périmètre national - Pour le tourisme, la promotion économique et des exportations et pour l'image du pays en général - Sous la houlette des autorités publiques, mais avec des partenariats public-privé. - « The GREAT campaign is one of the most ambitious national promotion efforts ever undertaken. Timed to make the most of Britain's raised profile during Olympic year, the aim was to promote trade, investment and tourism under a unified identity emphasising British achievements. » (Pamment, 2015, p. 260)
Malaisie	- *Destination branding* - Périmètre national - Essentiellement pour le tourisme - En mains du Ministère de la culture et du tourisme
Colombie	- *Nation branding* - Périmètre national - Pour le tourisme, la promotion économique et des exportations et pour l'image du pays en général, structure en mains des autorités nationales (Bassols, 2016) - « Marca País Colombia (Marque Pays Colombie) cherche à unifier les efforts du gouvernement national avec ceux du secteur privé et du peuple colombien afin de promouvoir et construire une image positive du pays. » (www.colombia.co, 26.03.2018)

Par ailleurs, la logique économique pousse à redéfinir des interactions entre territoires afin d'offrir des espaces fonctionnels intersectoriels et interrégionaux adaptés aux entreprises d'une grappe industrielle, à travers la création de pôles de compétitivité ou de clusters (Arku & Oosterbaan, 2014; Hatem, 2007; Karlsson, 2008; Oosterhaven, Eding & Stelder, 2001).

L'emboîtement des territoires a pour conséquence qu'aucune marque territoriale n'a l'exclusivité sur l'ensemble du territoire qui fait l'objet du branding : chaque marque territoriale peut être composée de « sous-marques territoriales » et une même partie de territoire peut être comprise dans des stratégies différentes. Dans une visée marketing, les territoires tentent en effet de se profiler en fonction de publics cibles spécifiques pour mettre en avant une image particulière et proposer des prestations sur mesure. Cela donne régulièrement lieu à des (re)découpages à géométrie variable (Pasquier & Vuignier, 2018).

Pour le tourisme, il n'est pas rare de jouer la perception floue des frontières, la ville de Newark ne manque par exemple pas de se présenter comme étant New York à l'international, tout comme les aéroports britanniques de Luton, Stansted, Gatwick et Southend-on-Sea prétendent être situés à Londres pour quiconque souhaite visiter la capitale anglaise, malgré les dizaines de kilomètres qui les séparent du centre et le fait qu'administrativement ces lieux n'ont rien à voir avec le Grand Londres.

Pour le développement d'une aire géographique fonctionnelle, des pays collaborent autour de projets dont le branding rassemble. La Galice, région du nord-ouest de la péninsule ibérique s'engage par exemple simultanément dans des démarches de branding du côté espagnol (il s'agit d'une communauté autonome du Royaume d'Espagne) et dans des projets de branding en

coopération avec des régions du nord du Portugal (Oliveira, 2015, 2016). La région Øresund entre le Danemark et la Suède est considérée comme un exemple de bonnes pratiques en termes de collaboration et de promotion transfrontalières (Falkheimer, 2014; Hospers, 2004, 2006).

Pour soutenir un développement territorial autour de secteurs économiques qui dépasse les frontières politico-institutionnelles, des stratégies de place branding se mettent en place comme la *Health Valley* pour le domaine de la santé en Suisse romande. Cela n'est pas sans rappeler la non réalisation[39] de l'idée de créer la marque *Watch Valley* pour le cluster de l'industrie horlogère reliant Genève à Bâle, en passant par les cantons du Jura, de Vaud et de Neuchâtel. Ces démarches traduisent plus généralement une tendance à s'inspirer du cas paradigmatique de la *Silicon Valley* (Meyronin, 2015, pp. 165–168).

Ce très bref panorama de démarches de marques territoriales révèle que le nombre d'initiatives foisonne. On constate une diffusion de la « mode du branding » (Houllier-Guibert, 2012) et une utilisation de plus en plus fréquente de l'outil marque, ce que certains voient comme le signe d'une nouvelle ère pour les managers territoriaux (Meyronin, 2015). Ces pratiques de marketing et de branding territorial constituent l'objet d'étude d'un domaine scientifique en émergence. La partie suivante dresse l'état de l'art de ce domaine à l'aide d'une revue de littérature systématique.

[39] La *Watch Valley – Le pays de la précision* (www.watchvalley.ch) existe en tant que produit touristique, mais n'a pas été, du moins pour l'heure, développé comme un cluster économique.

1.3 Etat de l'art et définitions retenues

Notre revue de littérature a fait l'objet d'une publication (l'*abstract* se trouve dans l'annexe J)[40]. Très large en termes de contributions considérées, notre examen de l'état de l'art offre un aperçu systématique et complet de la littérature scientifique dédiée au domaine d'étude du marketing territorial et du place branding. 1'172 contributions publiées entre 1976 et 2016 dans 98 revues différentes ont été répertoriées, dont 790 sont analysées à l'aide d'un classement méticuleux dans des catégories et sous-catégories en fonction de l'approche disciplinaire, de la méthode utilisée et de la perspective adoptée[41]. Notre revue de littérature dépasse en nombre d'articles[42] et en termes d'éventail des approches et des disciplines prises en compte les revues de littérature existantes (Acharya & Rahman, 2016; Chan & Marafa, 2013; Gertner, 2011a, 2011b; Andersson, 2014b; Lucarelli & Berg, 2011; Lucarelli & Brorström, 2013; Oguztimur & Akturan, 2016). Quatre enseignements majeurs en ressortent.

Premièrement, l'évolution de la littérature, en termes quantitatif (nombres d'articles et de revues scientifiques abordant la thématique), atteste de l'émergence du place branding comme domaine d'étude scientifique reconnu. Par ailleurs, plusieurs initiatives visent à rassembler les chercheurs du domaine et les praticiens en vue de structurer, voire d'institutionnaliser, les avancements du domaine[43]. Celui-ci est multidisciplinaire et regroupe principalement des contributions adoptant des approches de management public, géographie, marketing ou sciences politiques. Notre analyse ne permet cependant pas de conclure, comme Gertner l'annonçait, qu'une phase de « maturité » est atteinte (Gertner, 2011a, p. 123). En effet, notre revue relève que 59% des contributions revues adoptent une perspective descriptive, 20% un regard normatif et seules 21% d'entre elles sont critiques (12%) ou explicatives (9%). Des preuves empiriques confirmant ou infirmant les nombreux postulats sur les effets en termes d'attractivité, attendues dans le cadre d'un développement scientifique du domaine (Lucarelli & Berg, 2011, p. 14), font ainsi toujours défaut.

Deuxièmement, la littérature attribue une place importante aux contributions de professionnels et à la rhétorique des consultants, avec une grande quantité de contributions prescriptives publiées dans une optique de partage de bonnes pratiques. Les cas sont par exemple décrits et présentés dans le but de fournir des solutions pour d'autres territoires ou pour donner des recommandations par rapport à un cas spécifique. Les mesures de marketing territorial ou l'utilisation d'outils comme la marque territoriale sont supposées *de facto* fructueuses, importantes et utiles sans que cela fasse l'objet d'une réflexion ou d'une analyse. Ce point fait écho à la contribution de Désilets (2012) qui montre que les pratiques et la thématique du place branding ont été diffusées principalement par la communauté des consultants.

Troisièmement, le domaine est marqué par un flou conceptuel et des définitions divergentes. En résulte un spectre très large d'objets d'étude dont les acceptions relèvent d'une logique « patchwork ». Par exemple, certains auteurs voient la démarche de place branding comme une façon stratégique de penser le développement du territoire et d'autres réduisent la démarche à une campagne de communication spécifique. Si la variété des objets et la richesse des approches peuvent constituer un indicateur du foisonnement du domaine, elles compliquent la formation

---

[40] Vuignier, R. (2017). Place branding & place marketing 1976 – 2016: A multidisciplinary literature review. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 1–27. http://doi.org/10.1007/s12208-017-0181-3 (Vuignier, 2017b).

[41] Des 1172 contributions initiales, 790 ont été estimées pertinentes. Sur les 790, 214 abordent le marketing territorial de manière secondaire et 576 constituent la substance principale de notre revue de littérature.

[42] Notre examen de la littérature dépasse d'un facteur 3,6 le nombre d'articles considérés dans la revue de littérature la plus large existante à notre connaissance.

[43] Quelques exemples en ce sens : l'*International Place Branding Association* a été créée en 2015 et organise chaque année une conférence. La Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial de l'Université de Aix-Marseille, dédiée à l'attractivité et aux nouvelles pratiques du marketing territorial au niveau international, a été fondée en 2013 et organise chaque année le *Place Marketing Forum*, et l'*Institute of Place Management* (IPM) a été co-développé par l'Universtié de Manchester (Royaume-Uni) et possède un groupe d'étude, le *Place Marketing & Branding Special Interest Group*, créé en 2015, qui se focalise sur le marketing territorial.

d'une base théorique commune. Le domaine repose pour l'heure sur de faibles assises théoriques.

Cette observation est liée à la quatrième tendance relevée : une logique de silo semble dominer ce domaine multidisciplinaire. Le manque de définitions faisant consensus et d'approches communes a pour conséquence de créer des sous-groupes dans la littérature en fonction des approches disciplinaires. Il est par exemple fréquent de constater que des auteurs qui apparaissent comme des références incontournables pour le place branding avec une approche de management public ne sont pas systématiquement repris par des politologues ou des géographes abordant pourtant des mêmes thématiques du place branding, et vice versa. Par ailleurs, de manière générale, la littérature sur le marketing territorial fait peu référence à la littérature classique sur le marketing, comme s'il s'agissait d'un autre silo. Ce dernier jouit pourtant d'une plus longue histoire en tant que domaine d'étude scientifique et offre des définitions claires de certains concepts et outils repris dans le cadre du marketing territorial. Ces derniers nécessitent certes des adaptations, mais ne pas faire explicitement référence à des concepts de base du marketing, tant bien même que les termes utilisés y réfèrent implicitement (branding par exemple), limite la cohérence du domaine.

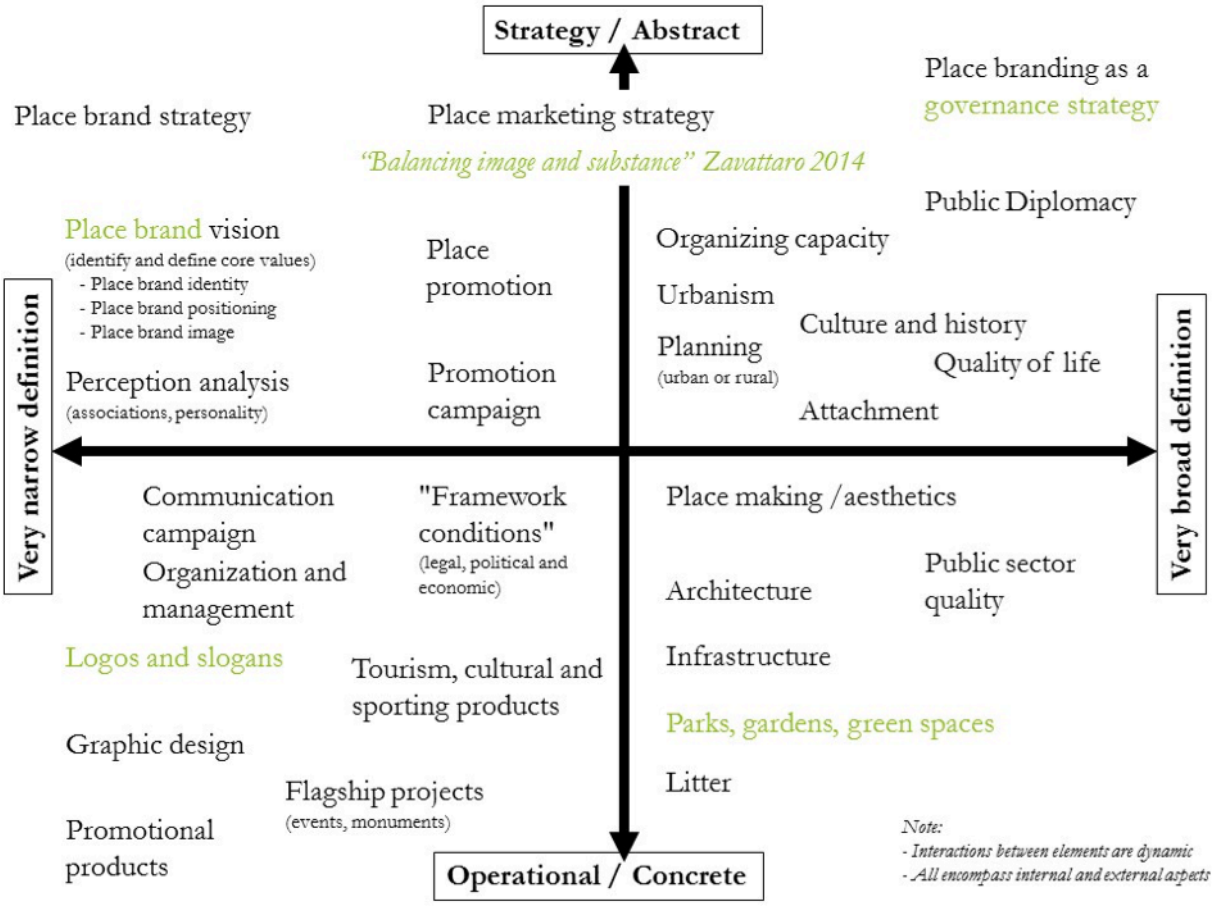
Ainsi, l'état actuel de la littérature fait notamment apparaitre le besoin de clarification du concept de marque territoriale (chapitre 2) et justifie notre choix d'explorer empiriquement le rôle de la marque territoriale par rapport à l'attractivité.

1.3.1 Définitions retenues

Etant donné la multiplicité des approches et des perspectives dans la littérature sur le place branding et son émergence récente en tant que domaine d'étude scientifique, les définitions varient selon les auteurs et un certain flou entoure le concept de marque territoriale. Nous pouvons toutefois souligner que les récentes publications de Boisen, Terlouw, Groote et Couwenberg (2017) et de Zenker et Braun (2017) contribuent à clarifier les différentes notions et concepts du domaine.

Pour illustrer la variété des objets d'étude identifiés dans la littérature sur le place branding (sans adopter une démarche méthodologique rigoureuse), nous pouvons les placer selon deux axes : un axe concernant la définition, d'étroite à large, et un axe concernant le degré d'abstraction, d'éléments opérationnels concrets à des aspects stratégiques abstraits (figure 2, le vert met en évidence des exemples typiques). L'utilisation du terme anglais « *place* » tend à se généraliser, même si des appellations différentes sont parfois utilisées, en fonction du territoire spécifique étudié ou de l'approche adoptée. Sont alors évoqués le marketing et le branding des villes, urbain, rural, de voisinages ou de quartiers, de pays, des destinations (focalisation sur le tourisme), des territoires, lieux, espaces, localisations, etc.

Figure 2 : La variété d'objets d'étude du place branding



Afin de préciser l'approche adoptée dans le cadre de cette recherche, nous clarifions ici les définitions retenues du territoire, du marketing territorial et du place branding.

La notion de territoire

La notion de territoire est polysémique (Subra, 2008, p. 239) et politique (Tesson, 2004). Le territoire est un « agencement de ressources matérielles et symboliques capable de structurer les conditions pratiques de l'existence d'un individu ou d'un collectif social et d'informer en retour cet individu et ce collectif sur sa propre identité » (Lévy & Lussault, 2013, p. 999). Il peut être considéré comme une réalité « bifaciale » (Barel, 1986; Raffestin, 1986), dans la mesure où il possède une double nature, matérielle et symbolique. Il est donc à la fois réalité physique et représentation. En effet, le concept de territoire, et c'est là la source principale de sa complexité, possède des caractéristiques objectives (matérielles, tangibles) et des caractéristiques symboliques, subjectives (à un niveau individuel) et conventionnelles (à un niveau social). Sa nature conventionnelle réside dans le fait que le territoire provient d'une construction collective en lien avec une représentation identitaire et une vision du monde particulière.

Le territoire est alors perpétuellement forgé par la rencontre entre une histoire, des représentations et des pratiques (Mayhew, 2009). Il est donc à la fois, pour reprendre la

différentiation de certains économistes de la proximité[44], « territoire institué, postulé » (espace sur lequel s'exerce une autorité ou une juridiction) et « territoire construit, révélé » (espace abstrait de coopération entre acteurs) (Chamard et al., 2014, p. 15). Ainsi, même si certaines approches conduisent à penser le territoire comme « une entité unique, strictement définie et délimitée par le contrôle exercé sur l'espace » (Lévy & Lussault, 2013, p. 999), il s'avère plus pertinent de relever, à l'instar des approches de psychologie sociale, de sociologie et de géographie, l'existence de « territoires à échelles multiples et emboîtées, qui combinent une pluralité de ressources et de modes de mobilisation de celles-ci » (Lévy & Lussault, 2013, p. 999).

Pour aborder le territoire en tant qu'objet de marketing, deux éléments apparaissent essentiels parmi les définitions existantes. D'une part, le territoire possède une double nature, matérielle et symbolique, et d'autre part il est le fruit d'une construction identitaire et symbolique par et pour un collectif.

Ainsi, le territoire comme objet marketing est souvent approximativement décrit comme un « produit complexe » (Lucarelli, 2012) qui ne se limite pas à ses caractéristiques matérielles. Le « produit » territoire est constitué d'une offre territoriale présentant un éventail d'éléments physiques et tangibles, mesurables et, d'une certaine manière, comparables avec des offres d'autres territoires, mais le territoire est également constitué d'éléments symboliques, plus complexes à cerner et mesurer parce qu'abstraits, intangibles et subjectifs ou conventionnels. Il s'agit par exemple de l'identité d'un territoire, du sentiment d'appartenance de ses habitants, de l'enracinement, de même que la renommée, la réputation et l'image véhiculée par le territoire. Certaines notions, hybrides, se situent à l'intersection du matériel et du symbolique, à l'instar de la notion de qualité de vie ou de la culture d'un lieu qui s'appuient sur des éléments concrets ou factuels, mais aussi sur des composantes abstraites et subjectives relatives à un sentiment ou à une perception. Plusieurs auteurs proposent des catégories de dimensions matérielles et symboliques, par exemple en distinguant les dimensions biophysiques, psychologiques, socio-culturelles et politico-économiques du territoire (Ardoin, Schuh & Gould, 2012).

En tant qu'objet marketing, on ne peut évacuer le fait que le territoire soit le fruit d'une construction identitaire et symbolique par un collectif. Les espaces physiques deviennent territoires à travers des processus personnels, de groupes ou culturels de construction de sens (Low & Altman, 1992). Des logiques d'appropriation, à la fois économique, idéologique, politique et sociale créent des territoires et leur donnent des identités propres (Di Méo, 1996). Les luttes de pouvoir et d'intérêts, les rapports de force font partie intégrante du processus par lequel un territoire existe et perdure ou non. Tout cela influence la démarche de marketing. Le relativement récent attrait de la littérature sur le marketing territorial pour les éléments identitaires du territoire en témoigne (Anholt, 2009; Kalandides, Kavaratzis, Boisen, Mueller & Schade, 2012; Kavaratzis & Ashworth, 2005; Kavaratzis & Hatch, 2013; Konecnik Ruzzier & de Chernatony, 2013; Lindstedt, 2011; Mayes, 2008). Le territoire y est abordé sous le prisme des multiples identités qui le composent et en font sa complexité. Ces auteurs soulignent l'importance d'éviter toute simplification excessive du territoire lorsqu'il est objet de branding ou de marketing. Le caractère construit et collectif des territoires implique que par définition le territoire regroupe une importante variété d'acteurs. Cet aspect est abordé dans la littérature sur le marketing territorial à travers l'analyse des multiples parties prenantes de la démarche (Henninger, Foster, Alevizou & Frohlich, 2016; Kalandides & Kavaratzis, 2012; Kasabov, 2014; Klijn, Eshuis & Braun, 2012; Martinez, 2016; Merrilees, Miller & Herington, 2012).

[44] « L'École de la Proximité a son acte fondateur dans un numéro spécial de la revue d'économie régionale et urbaine publié en 1993 » (Duez, 2011, p. 753) et propose une approche mésoéconomique de l'attractivité à cheval entre la science politique, la géographie et l'économie.

Sur la base de la littérature parcourue sur la notion de territoire, nous relevons la multidimensionnalité des territoires (tableau 2) et retenons deux catégories principales de dimensions qui reviennent systématiquement : les aspects tangibles (géographiques et géologiques, historiques, politico-institutionnels et juridiques, et économiques et sociétaux) et les aspects intangibles ou hybrides (sociaux et culturels, symboliques et identitaires).

Tableau 2 : La multidimensionnalité des territoires

Dimensions du territoire	
Tangibles	*Géographiques et géologiques* Nature et spécificités : montagnes, lacs, forêts, qualité de l'air, etc. Géopolitique : frontières politiques et situation géostratégique Paysage : propreté et entretien
	Historiques Histoire et personnalités qui ont marqué le territoire Histoire et passé : entre faits et constructions (sociologie politique)
	Politiques, institutionnelles et juridiques Système administratif, politique et judiciaire Aménagement du territoire
	Économiques et sociétales Tissu socio-économique Situation socio-économique Compétitivité économique du territoire Infrastructures Offre culturelle et sportive
Intangibles ou hybrides	*Sociales et culturelles* Culture et traditions (réalité et imaginaire collectif) Cohésion sociale
	Construites symboliquement et de manière identitaire Attachement au territoire Mythes Traditions Sentiment de sécurité Perception de la qualité de vie

Le marketing territorial (place marketing)

Le marketing territorial fait référence à la rencontre entre tout type de territoire (village, ville, région, canton, province, pays, etc.) et le marketing[45]. Considéré initialement comme une sous-catégorie du marketing selon laquelle le territoire est un objet auquel on applique des techniques de marketing classique (Kotler & Levy, 1969), le marketing territorial tend désormais à être considéré comme un domaine à part entière avec des techniques de marketing propres adaptées au territoire dans toute sa complexité (Chamard et al., 2014; Meyronin, 2015).

Il peut être définit comme l'utilisation coordonnée d'outils de marketing en s'appuyant sur une philosophie commune axée sur le client dans le but de créer, communiquer, offrir et échanger des offres territoriales présentant un intérêt pour les groupes cibles et les parties prenantes du territoire et la communauté au sens large (Eshuis, Klijn & Braun, 2014a, p. 156). Une

[45] « Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large » (American Marketing Association, 2015). Les éléments de base du marketing sont l'échange (les participants à l'échange et le contenu de ce qui est échangé), le processus d'échange (comment l'effectuer cet échange) et la relation entre les participants dans l'échange (Kotler & Dubois, 2004).

association de chercheur du domaine cherchant à clarifier la définition du domaine le présente comme suit :

> « Place Marketing is the scientific discipline and field of practice responsible for developing and implementing a managerial process that assists places achieve their objectives by adopting a market-oriented philosophy, particularly:
>
> - by using marketing research methods to analyse the competitive environment and identify the needs, wants and preferences of stakeholders and selected target markets,
> - by building and delivering benefits to fulfil these needs, wants and preferences,
> - by creating, communicating, delivering and exchanging offerings that have value for the place stakeholders, target markets and its community at large,
> - by efficiently co-ordinating the use of marketing tools that stimulate exchange relations and enhance the experience of the place's stakeholders. » (European Place Marketing Institute, 2015)

Le place branding

Branding n'est pas synonyme de marketing. Selon une définition classique du terme marketing, le branding fait partie du marketing. Il est un outil de marketing en lien avec la perception, l'image, les associations mentales dans la tête des groupes cibles, la notoriété et la réputation. Le branding correspond à la gestion de la marque. Il constitue une composante de valorisation de la marque par des activités qui cherchent à marquer, c'est-à-dire à distinguer, rendre reconnaissable au moyen d'une marque. Cela présuppose ainsi l'existence d'une marque ou l'intention d'en créer une. Il s'agit donc d'attribuer au territoire une identité pour l'ensemble de ses activités marchandes, en d'autres termes de les rendre identifiables par la marque. D'un point de vue managérial, il existe une distinction entre les activités de branding à un niveau opérationnel et la stratégie de marque (*brand strategy*). Cette dernière définit l'identité de la marque et comprend en principe un volet dédié à la politique de marque (*brand policy*) qui fixe les règles d'utilisation de celle-ci.

Force est de constater cependant que l'utilisation des termes « place branding » pour désigner l'ensemble du domaine qui s'intéresse au marketing territorial, au branding territorial et à la stratégie de marque se généralise (Skinner, 2008), faisant fi de ces différenciations. Un **glissement du marketing vers le branding** serait justifié par l'importance croissante de l'image, des émotions et des symboles dans les stratégies adoptées par rapport à des mesures concrètes et tangibles (Braun, 2008, p. 35; Govers, 2011; Kavaratzis, 2004).

> « Place branding is here suggested as 'a new episode' in the application of place marketing, because it changes the focus of the endeavour. 'Branding is attempting to create associations with the city; associations that are emotional, mental, psychological, moving away from the functional - rational character of marketing interventions. This does not mean that the functional/rational aspects are becoming less important. It signifies a change of direction in that the desired brand is what guides the marketing measures on the city's physical environment and functionality. » (Kavaratzis, 2004, p. 11)

Dans cette optique, le glissement sémantique renverse la logique qui prévaut au sens strict du marketing classique : le place branding ne désigne plus uniquement ce qui a trait à l'outil marketing marque, mais fait référence à l'ensemble des mesures marketing et des efforts de valorisation du territoire, au sens large, qui contribuent, comme « but ultime » (Braun, 2008, p. 36), au renforcement de l'image et de la réputation du territoire pour les groupes cibles, les

parties prenantes et la communauté. De cette large acception en résulte une confusion sur ce qu'est exactement ou n'est pas du place branding. L'étendue de la littérature est alors très large avec des objets d'étude très variés, passant des logos et slogans à des questions d'aménagement du territoire et de gouvernance stratégique.

Avec une perspective de management public, la définition que nous retenons pour notre recherche se veut plus restreinte. Le place branding désigne le domaine d'étude multidisciplinaire qui s'intéresse au **phénomène d'adoption et de développement de marques pour les territoires comme des régions, des villes, des communautés ou des pays, la marque territoriale étant une construction symbolique basée sur l'image dont le but est d'identifier le territoire, de déclencher des associations positives et de le distinguer d'autres territoires** (Braun, 2008; Eshuis et al., 2014b; Klijn et al., 2012).

Le place branding en tant que processus au quel nous nous intéressons peut se résumer comme suit :

> « Place branding is a process that enhances the image and reputation of the place by developing a comprehensive place brand identity based on the realities and features of the place and its marketing offerings. The aim of place branding is to differentiate the place experience provided to the place's target groups and to build its competitiveness in an economic and social context. It consists of a set of tools and actions that consistently communicate this place brand identity and includes the processes of designing, governance and modification of brand over time. » (European Place Marketing Institute, 2015)

Ces définitions restent évasives sur ce à quoi fait référence le développement de marques exactement et évitent d'aborder la question du passage d'un territoire et de son nom à une marque territoriale. Afin de pallier ce flou, le chapitre suivant se focalise sur le concept de marque territoriale. Il vise à présenter les différentes façons dont la notion est utilisée dans la littérature et dans les pratiques et à clarifier les contours du concept.

2. Le concept de marque territoriale

> *Votre mandat principal, est-il de séduire les investisseurs étrangers ? « [Notre] rôle est de relayer, haut et fort, la valeur de notre marque territoriale. »*[46]
>
> *« Unsere Marke [Jungfrau Top of Europe] ist genauso stark wie zum Beispiel Gucci oder Prada. »*[47]

Ce chapitre a pour but premier de présenter la manière dont le concept de « marque territoriale » est appréhendé dans la pratique par les professionnels et dans la littérature scientifique par les chercheurs. Il présente une vue d'ensemble des différentes approches, tantôt convergentes, tantôt divergentes, puis mène à la définition retenue dans le cadre de ce travail. Ensuite, les enjeux stratégiques en lien avec la marque territoriale sont discutés. Pour finir sont étudiées les fonctions de la marque territoriale et les attentes placées dans la mobilisation de cet outil marketing.

2.1 La marque territoriale comme outil juridique, de communication et de marketing

La notion de marque est polysémique et peut être approchée par de multiples disciplines, dont le marketing, le droit, l'économie, la linguistique, la sociologie, la philosophie, l'anthropologie et la géographie[48]. Dans le domaine d'étude du marketing, depuis plusieurs décennies une vaste littérature est dédiée à la notion de marque et au processus de branding en général. Les travaux de Aaker (Jennifer L. et David A.), de Chernatony, Fournier, Kapferer et Keller y figurent comme des références fréquemment citées (D. A. Aaker, 1994, 1996; Kapferer, 2013b; Kapferer & Thoenig, 1989; Keller, 1993; D. A. Aaker & Joachimsthaler, 2012; de Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1998; de Chernatony & McWilliam, 1990; Fournier, 1994; Fournier, Breazeale & Avery, 2015; Fournier, Breazeale & Fetscherin, 2012; J. L. Aaker, 1997; Kapferer, 2007). Bien qu'il n'existe pratiquement aucun accord sur ce qu'est « véritablement » une marque (Bently, Davis & Ginsburg, 2008), la définition suivante fait consensus :

> La marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de ses concurrents (American Marketing Association, 2015)[49].

Outre cette définition somme toute basique, les auteurs adoptent des perspectives différentes, parfois quelque peu divergentes, lorsqu'il s'agit de préciser ce qu'est la marque. Ils s'accordent toutefois sur le fait que cette notion a évolué : la marque est plus qu'un nom, un label ou un ensemble de produits, dans la mesure où elle englobe la façon dont l'identification et la

---

[46] Interview de Nicholas Niggli, Directeur général, Direction générale du développement économique, de la recherche et de l'innovation (DG DERI) du Canton de Genève, *Le Temps*, octobre 2017.
[47] Interview de Urs Kessler, Vorsitzender der Geschäftsleitung Jungfraubahnen, *Echo der Zeit*, janvier 2017.
[48] Dans le cadre de cette recherche, la marque est abordée principalement comme un concept marketing. Pour des raisons évidentes de longueur et en cohérence avec la posture et l'ancrage théorique de l'auteur, il est décidé de ne pas s'attarder sur d'autres appréciations de la marque. En effet une appréciation par exemple sociologique ou anthropologique s'intéressant à la marque comme construction de sens dans les « transactions » sociales (Bently et al., 2008, p. 317), bien que riche et instructive, s'éloigne de nos questionnements de recherche.
[49] Traduction libre de l'auteur. « [A brand is a] name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. », selon la definition de l'Association américaine de marketing. Elle semble être issue d'ouvrages rédigés entre autres par Kotler : « a name, term, sign, symbol, or design, or combination of them which is intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors » (Kotler & Armstrong, 1991; Kotler & Dubois, 2004).

différenciation sont effectuées (Guzman, 2005). De manière générale, la marque est donc en lien avec les perceptions, cognitives (niveau individuel) et sociales (niveau collectif), les expériences vécues des consommateurs et la promesse faite par l'entreprise détentrice de la marque.

L'élément central qui sépare les auteurs réside dans l'importance respective attribuée à ces éléments. Certains auteurs mettent l'accent sur les aspects cognitifs. La marque est alors une source riche d'associations sensorielles, affectives et cognitives provenant d'expériences de marque mémorables (Schmitt, 1999, p. 57)[50]. D'autres se focalisent sur la promesse de l'entreprise soutenant la marque comme vecteur de sens susceptible d'être déclinée « de mille façons différentes selon les objectifs de l'entreprise ou les nécessités du marché » (Semprini, 1995). La marque est ainsi une identité nominale ou symbolique qui porte une promesse incarnée dans des produits et services (Kapferer, 2011, p. 14). Pour les auteurs adoptant une approche tournée vers le consommateur (*consumer-oriented approach*), la marque constitue la promesse d'un ensemble d'attributs que quelqu'un achète afin d'obtenir satisfaction. Ces attributs peuvent être réels ou illusoires, rationnels ou émotionnels, tangibles ou invisibles (Ambler, 1992; Wood, 2000)[51].

Dans la littérature scientifique sur la marque territoriale, un flou demeure sur la définition même du concept (Acharya & Rahman, 2016; Lucarelli & Brorström, 2013). Cependant, à l'instar des travaux sur la marque en général, une définition fait consensus :

> « Les marques territoriales sont des constructions symboliques qui visent à renforcer le sens ou l'intérêt de villes [et territoires en général]. Les marques sont des signes qui permettent d'identifier les endroits et d'évoquer des associations qui imprègnent les endroits de sens culturel. » (Eshuis et al., 2014a, p. 157)

L'utilisation du terme « construction » sans précision du sujet dont l'action de construire émane est sans doute volontairement ambiguë. En effet, il s'agit d'un mix complexe de processus de construction de sens partagé entre les « consommateurs » du territoire, c'est-à-dire les habitants, les citoyens, les usagers, les visiteurs ou même les personnes donnant du sens à un lieu sans même y avoir été, et les autorités du territoire, et ce dans une dynamique temporelle évolutive. De manière comparable à la marque en général, la marque territoriale est donc composée de perceptions, cognitives (niveau individuel) et sociales (niveau collectif), d'expériences vécues ou imaginées et de perspectives futures envisagées par les autorités et la communauté. Ce dernier point fait écho à la promesse de l'entreprise pour les marques classiques.

Plusieurs travaux se sont attardés sur la distinction entre les marques territoriales et les marques au sens classique du terme (Ashworth, 2008; Ashworth & Voogd, 1990a; Kavaratzis, 2009; Matson, 1994; Zenker & Braun, 2010). La grande majorité des auteurs insistent alors sur la complexité et le caractère spécifique des territoires qui ne sont pas comparables à des produits, des services, des entreprises ou des organisations. Etant donné que seule la prise en compte des caractéristiques propres au secteur public permet une certaine « transférabilité des outils marketing du secteur privé vers le secteur public » (Alaux, Bozzo & Keramidas, 2013, p. 5), il semble essentiel ici de présenter le contexte dans lequel sont symboliquement construites les marques territoriales.

Tout d'abord, selon la catégorisation de Pasquier et Villeneuve (Pasquier & Villeneuve, 2012, p. 23), le marketing territorial correspond, comparativement aux autres formes de marketing

---

[50] Traduction libre de l'auteur. « A rich source of sensory, affective and cognitive associations that result in memorable brand experiences. » (Schmitt, 1999, p. 57).

[51] Traduction libre de l'auteur. « Ambler (1992) takes a consumer-oriented approach in defining a brand as: the promise of the bundles of attributes that someone buys and provide satisfaction… The attributes that make up a brand may be real or illusory, rational or emotional, tangible or invisible. » (Wood, 2000, p. 664).

public, au cas d'une grande différenciation dans les prestations (offre territoriale) et d'une implication importante des bénéficiaires (publics cibles). Le territoire jouit en effet d'une grande marge de manœuvre pour différencier son offre avec des prestations variées. Le territoire peut en effet être « consommé » de milliers de façons différentes (Ashworth & Voogd, 1990b). La dimension de temps nuance toutefois cet aspect en contraignant la mise en œuvre de changements nécessaires à la différenciation. En outre, l'implication des bénéficiaires est importante et ceux-ci sont hétérogènes. Une stratégie de marketing territorial, contrairement à certaines autres formes de marketing public, vise des audiences variées. Elle ne peut concentrer ses efforts sur un groupe cible unique, dans la mesure où un certain équilibre entre les groupes attirés est vital, que cela concerne l'assiette fiscale ou la composition sociodémographique par exemple.

Ensuite, les démarches de marketing territorial s'inscrivent dans un contexte public, un environnement administratif, politique, institutionnel et juridique encadré, voire régulé pour certains aspects. Ainsi, le processus démocratique (consultation, décision populaire, etc.), les principes (égalité de traitement, non-discrimination, etc.) ainsi que les règles et procédures spécifiques (bases légales, transparence, accountability, etc.) jalonnent les activités en lien avec la stratégie de marketing territorial. Cet environnement est sans doute la spécificité principale mise en avant dans la littérature pour comprendre la façon dont un outil comme la marque d'origine privée est transféré pour le management du territoire. Nous pouvons faire ressortir deux éléments clés qui le caractérisent.

Premièrement, **la gestion de la marque territoriale ne peut être extraite de son contexte politique**. Comme le souligne Braun, le branding territorial fait partie intégrante des processus politiques (Braun, 2008)[52]. Personne n'a donc le légitime pouvoir de décider seul de la destinée du territoire (Hakala & Öztürk, 2013; Zavattaro, 2014). L'implication des parties prenantes et la recherche de consensus avant l'élaboration d'une stratégie de marketing territorial font à cet égard partie des thèmes récurrents dans la littérature (Kasabov, 2014; Klijn et al., 2012). Deuxièmement, **la marque territoriale s'inscrit dans la durée et la complexité**. Construit collectif et social (Di Méo, 1996; Lévy & Lussault, 2013), le territoire possède une histoire et un futur qui vont bien au-delà des activités managériales et des visées stratégiques des autorités en place. Des activités de marketing et une campagne de communication, même soutenues par des leaders de tous bords, ne peuvent prétendre à un changement effectif ou rapide de l'image et de la perception d'un territoire (Zavattaro, 2014, p. 38). Concernant les publics externes, l'image d'un territoire connaît d'ailleurs une certaine inertie et ne semble réellement affectée que lors d'un changement sur le long terme (Pasquier & Zumofen, 2015). Par ailleurs, corriger une image négative s'avère un exercice de longue haleine (Avraham, 2004). Au niveau interne, l'identité territoriale et l'attachement au territoire s'apparentent à des processus agissant sur la durée et hors de portée du manager (Florek, 2011). La complexité de ceux-ci est renforcée par les enchevêtrements territoriaux et la multidimensionnalité du territoire : ce dernier est polymorphe et correspond à la fois à une appartenance sociale, un lieu de vie et un espace économique.

Cet environnement engendre les spécificités suivantes : manque de contrôle de la stratégie de marque par les autorités (pouvoir de décision diffus contrairement à d'autres formes de branding), participation des « consommateurs » à la conception même du produit (le territoire est continuellement façonné, y compris par les expériences vécues), possibilité limitée de se désengager, de cesser une stratégie de marque territoriale (durabilité du territoire et de son nom). La citation de Virgo et de de Chernatony résume cela de la manière suivante : de par sa nature multifacette, la marque territoriale se distingue de la marque de produits et services pour

[52] « City marketing [and place branding in general] is part of political processes whether city marketers like it or not. » (Braun, 2008, p. 104).

plusieurs raisons, notamment: le manque de contrôle sur le « produit/service » (le territoire) et l'expérience vécue par les « consommateurs », la nature mouvante des publics cibles visés, et la variété des parties prenantes et des dirigeants (Virgo & de Chernatony, 2006, p. 379)[53].

Une fois les spécificités de la marque territoriale mises en avant, il est intéressant de se pencher sur **ce qui rapproche la marque territoriale de la marque institutionnelle**. Parmi les différents types de branding, le *corporate branding*, appelé également branding institutionnel ou organisationnel (par opposition notamment au branding des produits ou des services) serait celui dont le branding territorial se serait le plus inspiré (Kavaratzis, 2009). Elaborer une stratégie de marque institutionnelle signe la volonté d'une entité de gérer sa réputation à un niveau organisationnel (Kapferer, 2012). La marque institutionnelle (*corporate brand*) est l'expression visuelle, verbale et comportementale d'une organisation (Knox & Bickerton, 2003, p. 25), qu'il s'agisse d'une entreprise privée, d'une entité publique ou de toute autre organisme ou regroupement de personnes. Elle est censée résumer en son nom et son symbole visuel toute la plus-value créée par les expériences des clients (plus généralement de toutes les personnes avec qui l'organisation est en contact), ses produits, ses canaux, ses magasins, sa communication et ses employés.

Gérer cette marque se traduit donc à l'externe par une gestion stratégique et coordonnée des points de contact : du produit ou du service au management du canal, à la publicité, au site Internet, du bouche à oreille, de l'éthique de l'organisation, etc. et à l'interne par une gestion de la culture organisationnelle guidée par les valeurs et les missions de la marque (Kapferer, 2012). Le branding institutionnel englobe une partie du branding des produits dans la mesure où il crée des synergies entre des marques-produits (Hulberg, 2006). Avec Kavaratzis (2009), nous pouvons constater que le branding territorial et le branding organisationnel vont tous deux au-delà du branding d'un seul type d'objet tangible pour marquer multiples objets tangibles (caractéristiques concrets, produits et services) et des éléments immatériels (symboles, valeurs, attitudes, visions). Ces deux forment de branding cherchent à rassembler des parties prenantes et des identités variées (ce qui nécessite une coopération intra et interorganisationnelle) et comprennent des aspects collectifs et sociaux (Hatch & Schultz, 2003; Kavaratzis, 2009, p. 29).

Les similarités entre la marque institutionnelle et la marque territoriale peuvent mener à une confusion entre la marque institutionnelle des institutions du territoire et la marque territoriale. Ces deux formes de branding diffèrent (Gollain, 2012). Tout d'abord, la marque institutionnelle du territoire valorise les actions et services des autorités alors que la marque territoriale met en exergue l'ensemble du territoire, ses produits, ses services, ainsi que ses acteurs publics, privés et associatifs. Ensuite, un projet de branding du premier type est mené par les élus avec un focus sur la ou les institutions destinées à des publics cibles internes au territoire, alors qu'un projet de branding territorial est piloté par un système de gouvernance multi parties-prenantes avec un focus sur une démarche collective de co-construction visant l'interne et l'externe. Ainsi, le branding du territoire institutionnel reprenant le nom de l'institution diffère du branding du territoire en général et de son périmètre à géométrie variable qui est également plus large (voir tableau 3).

[53] Traduction libre de l'auteur. « Due to its multifaceted nature, city [place] branding differs from product/services branding for several reasons including: (1) the lack of control over the city experience (2) the mutating nature of the target market (3) the variety of stakeholders and steerers. » (Virgo & de Chernatony, 2006, p. 379).

Tableau 3 : Différences entre branding institutionnel et territorial, adapté de Gollain (2012)

Branding institutionnel	**Branding territorial**
Valorisation des actions et services des autorités	Valorisation de l'ensemble du territoire et de ses acteurs publics, privés et associatifs
Acteurs institutionnels au centre	Démarche collective de co-construction
Pilotage par les élus	Gouvernance multi parties-prenantes
Branding du territoire institutionnel (nom de l'institution, logo officiel)	Branding du territoire en général (périmètre à géométrie variable plus large, nom de la destination)
Public cible principal : interne (résidents, contribuables et citoyens)	Publics cibles : interne et externe
Exemples de logos : - City of Amsterdam - canton de vaud	Exemples de logos : - I amsterdam - VAUD

Si cette distinction permet de ne pas confondre une démarche émanant exclusivement des institutions avec une stratégie de marque territoriale censée être issue d'un processus de concertation plus large, il n'empêche que les différences peuvent être très fines et que les évolutions des pratiques tendent à les réduire. D'une part, la démarche de marque est souvent lancée, guidée et soutenue par les autorités institutionnelles. D'autre part, le branding institutionnel valorise de plus en plus l'ensemble du territoire. La différence qui semble persister réside davantage dans les cibles : le branding institutionnel s'adresse principalement aux résidents, contribuables et citoyens, tandis que le branding territorial cherche à attirer et faire rester des cibles non seulement internes, mais également externes.

Au vu de la littérature sur le sujet, nous relevons schématiquement trois façons d'appréhender la marque territoriale dans la pratique. Celles-ci non seulement révèlent la manière dont la marque est utilisée et à quelles fins, mais témoignent plus globalement d'une façon d'approcher le concept lui-même. Elles sont les suivantes :

- la marque territoriale comme un outil juridique ;
- la marque territoriale comme un outil de communication ;
- et la marque territoriale comme un outil de marketing.

2.1.1 La marque territoriale comme un outil juridique

La différenciation en anglais des termes *trademark* et *brand*, traduits tous deux en français par « marque », a le mérite de clarifier les choses. Le terme *trademark* fait référence à la marque d'un point de vue juridique et connaît des définitions légales claires dans des régimes juridiques spécifiques qui donnent des droits d'exploitation exclusifs sur par exemple un nom, un slogan et un logo. A ce titre, « une marque est un signe permettant de distinguer les produits ou services d'une entreprise de ceux d'autres entreprises. Les marques sont des droits de propriété intellectuelle protégés » (OMPI, 2015). On parle par exemple de *trademark* (™) ou de *registered trademark* (®). Pour Kapferer, cette conception consiste en la fonction défensive de la marque qui cherche à prémunir du vol, de la copie, voire de la contrefaçon, en authentifiant la provenance, alors qu'à travers le concept de « brand » on désigne la fonction offensive qui vise à apporter une différenciation (Kapferer, 2011, p. 14).

Les marques territoriales « ne font pas l'objet d'un régime juridique particulier au sein du droit des marques et du Code de la propriété industrielle. Ces dernières sont enregistrées par les collectivités elles-mêmes ou par les associations de promotion dédiées comme marques individuelles ou marques collectives » (Chamard et al., 2014, p. 110). En effet, plusieurs types de marques sont envisageables : des marques déposées (*trademarks, copyrights, industrial design rights*), des certifications de marque (*certificate marks*), des marques collectives ou des marques spécifiques (de leur propre genre : *sui generis*) comme des indications géographiques (GI), dont les appellations d'origine (AO). Un des premiers lieux touristiques au monde à protéger son nom a été, en 1987, la station alpine suisse de Saint-Moritz qui a enregistré « St Moritz » assorti de son slogan « Top of the World » en Suisse et dans l'Union européenne (Nanayakkara, 2011). En France, la marque territoriale pionnière en termes de protection juridique serait la commune de Saint-Tropez, personne morale de droit public, qui en 1992 a déposé le nom de « Saint-Tropez » comme marque à l'Institut national de la propriété industrielle (Chanoux, 2013, p. 100).

La marque territoriale d'un point de vue juridique est liée aux questions **de protection des noms de territoires** et d'**indication de provenance** qui ont passablement occupé les juristes. Sans rentrer dans les détails et aspects techniques de ce vaste sujet, nous reprenons ici quelques éléments juridiques saillants et en lien avec la marque territoriale dans le contexte suisse. L'arrêt du 6 juillet 2009 du Tribunal fédéral opposant la Radio suisse romande à l'Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle[54] fait état d'une bonne partie de la jurisprudence à ce sujet, faisant notamment référence aux arrêts « Valser », « Appenzeller » et « Yukon »[55]. Le cas des marques de territoires s'avère particulier dans la mesure où les noms de ville, de lieu, de territoire, de région ou de pays font partie du domaine public. La pratique n'empêche pas la protection d'un nom de lieu comme marque ou la présence parmi les termes protégés d'un nom de lieu, mais celles-ci se trouvent fortement limitées.

A l'instar d'une désignation générique, les noms de lieu doivent être à la libre disposition du public. La protection d'un nom ne doit en effet pas à elle-seule empêcher quelqu'un de la même région de se lancer dans le même domaine économique[56]. Les autorités en charge de

[54] Arrêt du 6 juillet 2009 du Tribunal fédéral opposant la Société suisse de radiodiffusion et télévision (SSR) – Radio suisse romande RSR à l'Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle IPI. Objet : Rejet de la demande d'enregistrement de la marque suisse n° 1889/2006 RADIO SUISSE ROMANDE. Arrêt de la Cour II B-3812/2008/scl -T ½- disponible en ligne via www.bvger.ch ou www.bger.ch (dernier accès le 28 mai 2016). Suite à cette décision, un recours a été déposé par l'IPI auprès du Tribunal fédéral. Celui-ci l'a rejeté : arrêt T 1-2 4A_434/2009 disponible en ligne www.bger.ch/fr/index/juridiction/jurisdiction-inherit-template/jurisdiction-recht/jurisdiction-recht-urteile2000.htm (dernier accès le 28 mai 2016).

[55] Arrêts BGE 117 II 321 S. 322 (Valser), ATF 128 III 441 consid. 1.4 (Appenzeller), ATF 128 III 454 consid. 2.1 (Yukon) disponibles en ligne via www.bvger.ch ou www.bger.ch (dernier accès le 6 mars 2018).

[56] « Les signes descriptifs appartenant au domaine public doivent rester à la libre disposition de tous les acteurs du marché et ne peuvent, de ce fait, pas être monopolisés. Ainsi, sont exclues de la protection à titre de marques les désignations génériques – les indications relatives à la

l'enregistrement des marques et les tribunaux lors de recours doivent veiller à ce que cet intérêt collectif soit respecté. Des exceptions sont toutefois possibles, lorsque des signes appartenant au domaine public se sont imposés comme marques, c'est-à-dire comme signe distinctif d'une entreprise particulière ou dans des cas bien particuliers[57]. En outre, la jurisprudence montre qu'en principe lorsqu'une indication de provenance est une marque protégée, les concurrents de la même région peuvent toujours utiliser l'indication de provenance en question, à la condition de faire en sorte de se distinguer suffisamment de la marque prioritaire.

Parmi les nombreux exemples de marques déposées qui sont, ou contiennent des noms de lieu, et qui ont fait l'objet de discussions plus ou moins animées, nous pouvons citer la marque de montres *Tavannes Watch* (du nom d'une commune bernoise), les marques d'eaux minérales *Henniez* (commune vaudoise) et *Aproz* (village valaisan). La marque *Valser* a également pu être déposée, le besoin de libre disposition de ce terme dans ce domaine économique particulier n'ayant pas lieu d'être puisque le village grison de Vals ne compte qu'une source d'eau minérale. Par ailleurs, *Radio Suisse Romande* a pu être enregistrée comme marque notamment au motif que ces trois termes se sont imposés comme faisant référence à une entreprise particulière jouissant d'une certaine notoriété (il semble donc légitime qu'elle protège les termes la désignant) et parce qu'une analyse de la situation concrète montre qu'une telle protection ne nuit pas à d'autres acteurs actifs sur le marché. Au niveau international, l'utilisation de noms de territoires par des marques s'avère aussi délicate. Par exemple, l'enregistrement de la marque de vêtements *Zara* n'a pas été accepté en Turquie car Zara est le nom d'une ville et d'un district de la province de Sivas dans la région de l'Anatolie centrale (Zara Belediyesi)[58]. La marque n'est donc pas protégée en Turquie, mais elle l'est dans d'autres pays, Zara en tant que territoire n'étant pas assez connu en dehors de la Turquie.

Ce que nous considérons comme marques territoriales n'équivaut cependant pas à l'ensemble des marques dont le nom fait référence au territoire. Nous nous intéressons à des démarches initiées par des autorités publiques en charge de la gestion et de la promotion des territoires ou des réseaux collectifs d'acteurs privés actifs sur un territoire. Celles-ci cherchent à valoriser le territoire dans son ensemble via une gestion de son image et de sa réputation. La marque territoriale prend alors le rôle d'un nouveau capital public immatériel, capital dont la protection, notamment juridique, apparaît légitime selon certaines autorités, comme en témoigne la création en France de l'Agence du patrimoine immatériel de l'Etat (APIE, 2014). Au niveau Suisse, les enjeux de la législation Swissness[59] s'inscrivent parfaitement dans cette optique : comment gérer et défendre la marque Suisse (Feige et al., 2008; Feige, Fischer, von Matt, Reinecke & Addor, 2014).

Une certaine protection juridique est choisie par nombreux territoires qui s'engagent dans une telle stratégie de marque territoriale, comme par exemple La Bretagne qui est une marque déposée (Lupieri, 2013), la marque « AUVERGNE NOUVEAU MONDE » enregistrée en France auprès de l'Institut national de la propriété industrielle[60], ou la marque « Valais. Gravé dans mon Cœur. » qui a été enregistrée au niveau Suisse auprès de l'Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle et au niveau international auprès de l'Organisation mondiale de la

---

nature, à la qualité, au mode ou lieu de fabrication, à la destination ou au prix d'un produit, ainsi que toute autre indication de nature descriptive. » (Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle, 2015)

[57] Selon l'art. 2 lettre a de la Loi fédérale sur la protection des marques et des indications de provenance « sont exclus de la protection les signes appartenant au domaine public, sauf s'ils se sont imposés comme marques pour les produits ou les services concernés ». Loi fédérale sur la protection des marques et des indications de provenance du 28 août 1992, état le 1er juillet 2011 consultée le 16 mai 2016. https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19920213/index.html (dernier accès le 29 mai 2016).

[58] La source de cette anecdote est une discussion informelle avec une employée de l'OMPI en 2014.

[59] Dont les nouvelles dispositions législatives sont entrées en vigueur le 1er janvier 2017. https://www.ige.ch/fr/indications-de-provenance/swissness.html (dernier accès le 27 avril 2017)

[60] Numéro de la marque enregistrée auprès de l'Institut national de la propriété industrielle : 3767875

propriété intellectuelle (OMPI) selon le système de Madrid[61]. Certaines marques, comme le Valais ou l'Alsace, ont choisi de développer des « marques partagées », c'est-à-dire « conçues pour être déclinées et personnalisées par tous les acteurs privés et institutionnels d'un même territoire » (Chamard et al., 2014, pp. 147–148). Elles peuvent comprendre ainsi différentes formes juridiques qui s'apparentent à des marques : un logo et un slogan comme marques déposées, des certifications de marque et des indications géographiques sous formes de labels. Les deux marques citées se veulent très inclusives : quiconque partage les « valeurs » de la marque et remplit certains critères de base peut faire partie de la démarche, et ce gratuitement. Il s'agit essentiellement d'énoncés généraux assurant avant tout un attachement explicite au territoire. En parallèle et de manière coordonnée, une certification pour des produits, services et organisations du territoire offre la possibilité de porter un label dit d'« excellence » si des critères, cette fois exigeants, sont remplis. Par ailleurs, des appellations d'origine ou indications géographiques pour des produits agricoles et agroalimentaires du territoire font également référence à la marque ombrelle.

D'un point de vue marketing, difficile de savoir à quel point enregistrer une marque territoriale comme marque déposée participe au renforcement de la marque territoriale ombrelle. Cela peut sans doute apporter une protection intéressante pour un territoire si le contexte concurrentiel fait craindre la copie ou l'utilisation non conforme du nom du territoire et clarifier les modes d'utilisation des termes et des signes. Impossible cependant d'obtenir des éléments de preuve empirique pour vérifier le pouvoir de l'outil qui, selon l'OMPI (Nanayakkara, 2011), contribuerait à renforcer la compétitivité des acteurs, notamment dans le tourisme.

En France, un dispositif de protection du nom des collectivités territoriales visant à limiter les formes d'utilisation commerciale, parfois abusives, a été mis en place en 2014[62]. Il permet notamment aux responsables de collectivités territoriales de « demander à l'Institut national de la propriété industrielle d'être alerté en cas de dépôt d'une demande d'enregistrement d'une marque contenant sa dénomination »[63].

2.1.2 La marque territoriale comme un outil de communication

La façon la plus simple d'introduire le concept de marque territoriale est probablement de présenter un logo. En effet, par définition, un logo est un « symbole constituant une marque » (Le Grand Robert, 2016), ou plus précisément un « groupe d'éléments graphiques qui symbolise, de manière spécifique et permanente, un nom, une marque, une entreprise, un organisme ou une organisation » (E-marketing, 2016). Cela est cependant erroné, car le logo n'est pas la marque elle-même (Levin, 2003, p. 184)[64]. Comme le relèvent Ashworth et Kavaratzis (2009), il existe une confusion entre une stratégie de marque territoriale et le design d'un nouveau logo accompagné d'un slogan qui n'en est qu'une de ses composantes[65]. Si le logo véhicule le message et joue le rôle de signe pour une stratégie d'attractivité abstraite (Kelly, 2016), il ne

---

[61] Echanges de courriels en septembre 2015 avec deux responsables de Valais Wallis Promotion. Numéro de marque enregistrée auprès de l'Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle : 663483 et auprès de l'OMPI : 1258461 (moteur de recherche Romarin).

[62] « Face à de multiples formes d'utilisation commerciale, parfois abusives, la loi du 17 mars 2014 relative à la consommation a prévu un dispositif de protection du nom des collectivités territoriales et de leurs groupements devant l'Institut national de la propriété intellectuelle (INPI). Cette protection permet d'éviter l'utilisation de la dénomination d'une commune par une marque, celle-ci ne pouvant pas porter atteinte à des droits antérieurs et notamment au nom, à l'image ou à la renommée d'une collectivité territoriale (Code de la propriété intellectuelle, art. L.711-4). » http://www.mairieconseils.net/cs/ContentServer?pagename=Mairie-conseils/MCQuestRep/FicheReponse&cid=1250267261085 (dernier accès le 29 mai 2016)

[63] Extrait de l'article 73 de la LOI n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation (1) NOR: EFIX1307316L https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2014/3/17/EFIX1307316L/jo/texte (dernier accès le 29 mai 2016).

[64] « A logo is, after all, merely a symbol of the company and not the brand itself. Its job is to remind the consumer of the brand identity in a positive way. » (Levin, 2003, p. 184)

[65] « There is an evident confusion of a wide branding strategy with one of its components, namely the design of a new logo and slogan or, at best, the development of a promotional campaign. » (Ashworth & Kavaratzis, 2009, p. 520)

représente cependant que la pointe de l'iceberg, la partie visible et concrète peu importante d'un point de vue stratégique par rapport au contenu de la démarche de branding territorial (Govers, 2013).

Développer une nouvelle identité visuelle, lancer une campagne de communication ou de promotion vont certes bien au-delà de la conception d'un logo et d'un slogan (Brun & Rasquinet, 1996) et contribuent à la construction d'une image de marque (Balmer, van Riel, van Riel & Balmer, 1997; Olins, 1978). Ils sont des éléments nécessaires à la stratégie, mais ne sont pas centraux. Par ailleurs, il est peu probable qu'une structure chargée de la mise en œuvre d'une stratégie de marque territoriale ne se munisse pas d'une identité visuelle, mais à l'inverse, on peut concevoir une identité visuelle pour des projets et organisations qui se distancient de toute visée stratégique de marque (aucune stratégie de marque n'a été élaborée). A l'extrême, un logo peut tout à fait être un leurre permettant de cacher des structures s'apparentant à des « coquilles vides » sans orientation stratégique. Ainsi, la communication est loin d'être suffisante pour créer une marque (Kapferer, 2012, p. 2).

Trois exemples imagent pertinemment cette confusion bien présente dans les discours et pratiques actuelles. Lorsque les milieux touristiques de la ville et du canton de **Genève** ont choisi un nouveau logo et le slogan « Genève, un monde en soi » / « Genève, a world of its own », les déclarations des instigateurs et les propos repris dans les médias étaient révélateurs. Du jour au lendemain, par le simple fait de se munir d'une nouvelle identité visuelle Genève devenait une marque territoriale. « Genève est désormais une marque » titrait un article du quotidien *Le Temps* (2010).

Le cas d'**Amsterdam** est intéressant pour des raisons opposées. Le logo-slogan « Iamsterdam » est souvent mis en avant lorsque ce cas est présenté comme modèle de bonnes pratiques. Or, ce n'est qu'une fois que le fond de la stratégie d'attractivité a abouti, après de nombreuses années de concertation entre les autorités de l'ensemble de la région et des parties prenantes, que la question de l'identité visuelle est venue sur la table. Il s'agissait pour les responsables d'accompagner d'un élément visuel, accrocheur, la présentation publique du fruit de leur travail, qui se résumait en un rapport écrit bien fourni. La décision d'adopter un nouveau logo avait donc eu lieu à la toute fin du processus et ne joua qu'un rôle mineur dans le succès de la démarche (Amsterdam Marketing, 2016; Gayet, 2014; Kavaratzis & Ashworth, 2007).

Le cas de **Bogota**, tel que décrit dans un article de Kalandides (2011), montre également l'importance symbolique du logo. Invité à évaluer la stratégie de marketing territorial déployée par la ville et à proposer des pistes concrètes d'amélioration, l'auteur a mené un travail de consultant. Parmi ses conclusions et recommandations se trouvaient des mesures concrètes en lien avec un décalage identifié entre des problèmes réels de pollution et un potentiel d'image de ville verte à développer. A la lecture du rapport final, avant qu'il ne soit rendu public, les autorités étaient surprises et déçues de ne pas voir proposer l'élaboration d'un nouveau logo et d'une nouvelle campagne de promotion. Ils ont alors invité l'auteur à revoir sa copie. Selon eux, il n'était apparemment pas concevable de présenter les résultats d'une évaluation de marketing territorial et les plans futurs y relatifs sans l'élaboration d'un nouveau logo, action pouvant être entreprise rapidement et avec une potentielle visibilité intéressante dans les médias.

Une stratégie de marque territoriale possède une composante de communication. Il est donc logique que la marque territoriale soit appréhendée par nombreux professionnels et auteurs comme un outil de communication. Elle ne se limite cependant pas à cela dans la mesure où elle équivaut plus généralement à un outil de marketing au service d'une stratégie d'attractivité.

2.1.3 La marque territoriale comme un outil de marketing

Alors que les marques servaient historiquement à identifier des produits manufacturés avec un nom et souvent un lieu de fabrication, l'application de la marque a évolué et son champ s'est élargi (Chailan & Ille, 2015). Au travers des échanges, commercial et humain, toute interaction est devenue un moyen de véhiculer des valeurs et un message. Les services et les entreprises sont donc aujourd'hui eux-mêmes parties intégrantes de la stratégie de marque. Des mesures concernant les processus de gouvernance et de management d'entreprise, comme par exemple favoriser la cohésion du groupe et faire émerger une culture d'entreprise, font alors partie du champ d'action d'une stratégie de maque (Harris & de Chernatony, 2001; Melewar & Alwi, 2015). Ainsi, l'objet (le produit ou le service) échangé n'est plus qu'une partie de ce que devient la marque. Il semble par exemple aisé de constater que la marque *Nike* est perçue comme bien plus qu'un fabricant de chaussures (Kapferer, 2012, pp. 55–56). Ce qui n'est sans doute pas étranger à l'importance des dépenses marketing de l'entreprise, qui s'élevaient à environ 3 milliards de dollars en 2014 (Peca, 2015). La création et la gestion des marques seraient devenues deux des tâches les plus importantes pour les personnes engagés dans une stratégie marketing (Kotler & Armstrong, 2013, p. 255).

L'acception actuelle de **la marque**, avec nos propres mots inspirés des sources déjà citées, peut alors être considérée comme **une construction symbolique issue d'échanges commerciaux et humains dont la perception génère des associations mentales qui ont une influence sur le jugement et le comportement**. Ses quatre composantes dynamiques – une construction, des échanges, des perceptions et une influence – soulignent sa complexité et expliquent sans doute la difficulté des auteurs à arrêter une définition. L'influence postulée de la marque témoigne de la consubstantialité de la marque et de son effet. En d'autres termes, la marque n'existe que si elle produit un effet sur le jugement ou le comportement. Une fois cette acception explicitée, la dimension stratégique apparaît clairement : l'enjeu se situe dans la gestion de ces constructions symboliques, dans le suivi des échanges et des perceptions et dans la tentative d'influer les jugements et comportements.

Deux débats de la littérature sur la marque ont particulièrement inspiré les discussions concernant la marque territoriale : la distinction entre la marque et l'image et la façon d'appréhender le concept de *brand equity* (valeur de marque ou capital marque). Nous les expliquons brièvement avant de nous pencher sur la manière dont ils ont été repris dans la littérature sur la marque territoriale.

Une confusion perdure concernant la différence entre **marque et image**, certains auteurs considérant la marque et l'image comme synonymes, d'autres comme des constructions totalement différentes (Papadopoulos et al., 2016, p. 618). La grande majorité s'accorde sur le fait que **l'image est une composante importante de la marque**. Pour Kapferer (1997), la marque est constituée d'attributs (*attributes* ou *assets*) : la notoriété de marque (*brand awareness*), l'image, la qualité perçue, les évocations, la familiarité et l'affection (*liking*). Chacun d'entre eux fait l'objet d'études spécifiques, notamment la notoriété de marque (Hoyer & Brown, 1990; Macdonald & Sharp, 2000) et l'image de marque (Biel, 1992) – *brand image* – qui fait référence à la perception de la marque par les consommateurs. Cette dernière est souvent analysée en parallèle à l'identité de marque (*brand identity*), qui elle correspond à ce que la marque est selon l'ensemble des caractéristiques déterminées par l'entreprise qui cherche à rendre la marque perçue d'une certaine manière[66]. L'identité exprime donc un concept d'émission et l'image un concept de réflexion (Kapferer, 2007). Les auteurs évoquent à cet égard le risque de décalage entre l'identité et l'image (de Chernatony, 1999). Ensuite, le

[66] Le prisme de Kapferer décortique l'identité de marque en plusieurs facettes : le physique, la relation, le reflet, la personnalité (ouverture, conscience, extraversion, agréabilité, neuroticisme ou instabilité émotionnelle), la culture et la mentalisation (Kapferer, 1997, 2007, 2013b).

positionnement de la marque (*brand positioning*) fait référence à la situation de la marque par rapport à l'environnement compétitif, au marché et aux autres marques. Sous un angle managérial, un des défis principaux réside alors dans la gestion des **interdépendances entre image et identité**.

Le concept de *brand equity* se traduit en français tantôt par **valeur de marque**, tantôt par capital marque. Aucune définition ne fait l'unanimité à propos de ce concept, mais il se comprend généralement comme l'ensemble des associations et comportements suscités exclusivement par la marque auprès des consommateurs, des membres de l'entreprise ainsi que de ses canaux de production et de distribution (Davcik, Vinhas da Silva & Hair, 2015; Wood, 2000; Zavattaro, 2014). Il correspond alors à la valeur ajoutée par la marque à l'objet du branding (Aaker, 1991; Yoo, Donthu & Lee, 2000)[67]. Opérationnellement, cela se traduit par ce que le nom de marque permet de faire gagner en termes de volume et de marges (Leuthesser, 1988; Wood, 2000). La valeur de marque est alors considérée comme un indicateur d'intention d'achats (Cobb-Walgren, Ruble & Donthu, 1995; Keller, 1993). La société de conseil *Interbrand* a développé à cet égard un outil qui fait référence chez les professionnels qui suivent l'évolution des parts de marchés des marques : la *brand valuation* qui évalue financièrement les marques. Les aspects méthodologiques et techniques ne sont pas disponibles publiquement et n'ont pas fait, à notre connaissance, l'objet d'articles scientifiques, bien que de nombreuses contributions se soient intéressées à cette problématique spécifique (Blackett, 1989; Fischer & Himme, 2017; Jia & Zhang, 2013; Penrose, 1989; Rendón & Morales, 2013; Tuominen, 2008).

La marque abordée à travers sa valeur exprime la **consubstantialité entre la marque et un effet**, en termes de perceptions ou de comportements. Autrement dit, un effet est une condition nécessaire de la marque. Cette conception fait dire à Kapferer qu'il faut paradoxalement plus que des activités de branding pour créer une marque (Kapferer, 2012, p. 2)[68], sous-entendant que les actions déployées ne suffisent pas tant qu'elles ne sont pas suivies d'effets. L'approche dite orientée vers le consommateur (*customer-brand equity*) s'inscrit pleinement dans cette conception de la marque en accordant une importance particulière à la connaissance de la marque par le consommateur, à la **différenciation** apportée par la marque, et surtout aux réponses des consommateurs en termes de **comportements** (Keller, 2016; Martensen & Grønholdt, 2004). Sans réception par les consommateurs, la marque n'existe pas. A l'extrême, la marque est parfois considérée, abruptement et sans échapper à une certaine tautologie, comme ce que les consommateurs considèrent eux-mêmes comme marque (Kahn, 2014)[69].

Dans la littérature sur la marque territoriale, les confusions précitées se manifestent également : la différence entre image du territoire et marque territoriale fait débat et la façon d'appréhender le concept de « place brand equity » n'est pas clairement arrêtée (Florek & Kavaratzis, 2014). Cela n'empêche cependant pas des auteurs de proposer une manière d'opérationnaliser ce concept afin de comparer des dimensions de plusieurs villes (Florek, 2012).

Dans le domaine d'étude du tourisme, l'image des territoires (considérés comme des destinations touristiques) constitue l'élément le plus analysé par les chercheurs en tant qu'objet d'étude à part entière (Pritchard & Morgan, 2001, p. 167). Pour la plupart des auteurs s'intéressant à la marque territoriale, dont Cai (2002), **l'image du territoire est la composante principale de la marque**, ce qui s'inscrit en cohérence avec la littérature sur la marque

---

[67] « Brand equity can be defined as the incremental utility or value added to a product by its brand name » (Yoo et al., 2000, p. 195). « brand equity is a set of assets such as name awareness, loyal customers, perceived quality and associations that are linked to the brand and add (or subtract) value to the product or service being offered » (Aaker, 1991, p. 4).

[68] « Paradoxically, it takes more than branding to build a brand. » (Kapferer, 2012, p. 2)

[69] « Now a brand is what consumers tell each other it is » (Kahn, 2014): propos d'une professeure dans le cadre d'un cours d'introduction au branding.

classique. Pour d'autres, à l'instar de Hosany et al., c'est l'inverse, la marque est une composante de l'image, cette dernière étant abordée comme une notion plus large et abstraite (Hosany, Ekinci & Uysal, 2006). En outre, l'expression « **image de marque du territoire** » ajoute un flou dans la mesure où elle présuppose l'existence d'une marque. Elle est cependant fréquemment retenue et utilisée comme synonyme à « **image du territoire** » (Belkaid, 2013; Chamard, 2003; Chamard, Liquet & Mengi, 2013; Houllier-Guibert, 2012). Cela s'inscrit dans la tendance à considérer tout territoire comme une marque potentielle (Boisen, 2015; European Place Marketing Institute, 2015). Cette tendance permet de ne pas aborder la question de la différence entre une marque et un territoire de manière dichotomique. Elle postule que l'image de tout territoire est une potentielle image de marque, l'image devenant de facto un indicateur de la force de marque. Sous cet angle, plus un territoire est connu et possède une image positive, plus il constitue une marque forte. Il en résulte que **le concept de marque territoriale est abordé dans certaines recherches exclusivement sous l'angle de son image**.

Pour s'en distinguer, des chercheurs mobilisent le concept de *place brand equity* ou **valeur de marque territoriale** (Florek & Kavaratzis, 2014; Zavattaro, Daspit & Adams, 2015; Zenker, 2014) pour souligner qu'ils ne s'intéressent pas uniquement à l'image du territoire (et donc aux associations, évocations et émotions induites par le nom du territoire), mais aussi aux effets produits par celles-ci. Aborder la marque territoriale sous l'angle de sa valeur permet de comprendre les enjeux stratégiques qui justifient, voire légitiment, son utilisation : la marque territoriale n'est pas une fin mais un moyen. On lui attribue des fonctions bien précises qui ont potentiellement des effets sur les comportements.

Ainsi, pour comprendre pleinement les enjeux en lien avec la marque territoriale d'un point de vue managérial, **il ne faut pas réduire la marque à ses aspects visuels** (logo, slogan et éléments tangibles de campagnes de communication), **ni adopter une conception juridique étroite**. La marque territoriale s'appréhende alors comme **un outil de marketing** construit sur les perceptions des groupes cibles – ce qui correspond à l'image – et celles des autorités et de la communauté en général par rapport à leur propre territoire – ce qui correspond à l'identité – (Jacobsen, 2010, p. 278), et est **au service d'une stratégie**. Avant d'aborder en détail les fonctions attribuées à la marque territoriale lorsqu'elle est utilisée comme outil de marketing, la partie suivante synthétise les questions de stratégie de place branding et de management de la marque territoriale.

2.2 Stratégie et management de la marque territoriale

Pour Chamard et al. (2014), les démarches de marque territoriale s'inscrivent dans une stratégie de marketing territorial plus large et comprennent en principe plusieurs étapes, bien que le processus soit loin d'être rigoureusement linéaire. Tout d'abord un diagnostic concurrentiel du territoire est effectué. Une analyse interne et externe est alors menée pour faire ressortir les forces et faiblesses d'un territoire, au niveau tangible (qu'est-ce que le territoire offre concrètement ?) et intangible (comment est perçu le territoire et que véhicule-t-il ?). Ensuite, un projet de territoire se dessine par le biais de décisions concernant le mode de gouvernance (l'administration publique garde-t-elle le leadership ?), la façon d'impliquer les parties prenantes (démarche participative ?) et les orientations stratégiques. L'étape qui suit est la planification stratégique qui comprend la segmentation, le ciblage et le positionnement. Ensuite, a lieu l'élaboration d'un mix territorial (offre territoriale, prix, distribution, promotion). Pour finir, une évaluation peut avoir lieu avec par exemple une analyse de l'impact du programme de marketing territorial ou la mise en perspective avec d'autres cas. Parler de branding présuppose l'existence d'une marque ou l'intention d'en créer une. D'un point de vue managérial, il existe une distinction entre les activités de branding à un niveau opérationnel et

la stratégie de marque (*brand strategy*)[70]. Cette dernière définit l'identité de la marque et comprend en principe un volet dédié à la politique de marque (*brand policy*) qui fixe les règles d'utilisation de celle-ci. Faisant fi de ces différenciations, force est de constater que se généralise l'utilisation du terme « place branding » (branding territorial) pour désigner l'ensemble du domaine qui s'intéresse au marketing territorial, et donc entre autres à la stratégie de marque territoriale et à la marque territoriale en tant qu'outil (Skinner, 2008)[71].

Concernant le management de la marque territoriale, les spécificités du territoire en tant qu'objet du branding impliquent une « **architecture de marque** » (*brand architecture*) particulière. Le concept d'architecture de marque exprime la façon dont est structuré un portefeuille de marques (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Il analyse le spectre des relations entre marques, allant du cas d'une organisation qui gère des marques différentes (*house of brands*) à une organisation qui est elle-même la marque et gère différentes sous-marques (*branded house*), et amène à penser la façon dont les marques-produits, la marque de l'entreprise et des sous-marques sont liées et gérées. L'architecture de la marque territoriale est particulière en ce sens qu'elle correspond simultanément à plusieurs modèles. Elle est par nature une marque ombrelle car en cherchant à marquer tout le territoire, elle peut regrouper sous un même toit toute une panoplie de produits, de services et d'organisations hétérogènes qui sont associés à différentes promesses, une marque-produit pour les potentiels produits particuliers qu'elle signe avec un label régional, une marque-gamme si un ensemble de ces produits représentent un tout cohérent résumé en une promesse ou une marque-caution si la marque apposée agit comme une garantie pour un ensemble de produits et services qui s'articulent entre eux (Michel, 2010, p. 11). Elle possède des similitudes avec la marque institutionnelle, mais plus complexe encore, elle regroupe plusieurs (potentielles) marques institutionnelles, qu'il s'agisse de celles des autorités, des entreprises ou d'autres organisations propres au même territoire.

La marque territoriale est donc une marque ombrelle pas comme les autres, car elle ne marque pas qu'un ensemble de produits et services, mais également un ensemble d'organisations et d'institutions. Cette particularité se voit encore renforcée : une marque territoriale est la sous-marque d'une marque territoriale d'un autre territoire l'englobant. Si, dans un même pays, les échelons communal, cantonal, régional et national développent leurs marques territoriales respectives, en coordination ou non, celles-ci sont de facto toutes liées entre elles. On observe d'ailleurs à cet égard que parfois les démarches subnationales font référence au niveau national. Par exemple, de nombreuses identités visuelles d'agences de promotion économique cantonales font référence à la Suisse, la ville de Brisbane se promeut sous le slogan « Brisbane, Australia's new world city » et Glasgow a adopté le suivant : « Glasgow – Scotland with Style ».

Ainsi, une architecture de marque territoriale englobante peut, sous une même bannière, réunir des produits du terroir, des services d'entreprises situées sur le territoire, la communication officielle, des biens produits sur le territoire (*made in*, *designed in*), la promotion de la destination (tourisme), du lieu de vie (*live in*) et du lieu d'implantation (*invest in*). La marque territoriale est donc en lien avec :

- les labels régionaux ;
- l'effet du lieu d'origine des produits, services et organisations ;
- et les marques institutionnelles des autorités, d'entreprises ou d'autres organisations du territoire.

---

[70] « Long-term marketing support for a brand, based on the definition of the characteristics of the target consumers. It includes understanding of their preferences, and expectations from the brand. » (Lee, Noraziah & Herawan, 2015, p. 227).

[71] A cet égard, il est intéressant de noter qu'un appel à contributions de la revue *Gestion et Management Public* paru en février 2017 possède le titre suivant : « Gérer l'image des territoires avec le marketing territorial : émergence d'un « place branding » francophone ? ».

Tout d'abord, la marque territoriale peut être reliée à des **labels régionaux**, indépendant ou émanant de la même organisation. Les systèmes d'Appellations d'Origine Contrôlées (AOC) et Indications Géographiques Protégées (IGP) contribuent par exemple à la construction d'une réputation du territoire et agissent comme « un dispositif permettant la localisation légitime de l'activité économique [… ou] comme un droit de propriété intellectuelle, un instrument économique ou un outil de développement rural, voire une politique de défense du patrimoine culturel » (Boisseaux & Leresche, 2002, p. 38). La marque territoriale peut être liée à des certifications, à l'instar de « certificats d'excellence », comme *Valais excellence* pour le cas de la marque *Valais* initiée par le Canton du Valais (Michelet & Giraut, 2014a, 2014b). Les labels de produits du terroir sont également souvent intégrés aux démarches de branding territorial.

Ensuite, la marque territoriale est aussi en lien avec le lieu d'origine d'un produit, d'un service ou d'une entreprise. Une vaste littérature s'intéresse à la question de l'effet du pays d'origine (*country-of-origin effect, COO*), appelée également effet *Made in* (Agnoli, Capitello & Begalli, 2014; Dinnie, 2004; Rebufet, Loussaief & Bacouël-Jentjens, 2014; Silva, Monico, Porfirio & Almeida, 2014; Wang, Zhou, Mou & Zhao, 2014; White, 2012; Durand, 2015; Hunjra & Kiran, 2014; Usunier, 2006; Usunier & Cestre, 2008; Usunier, 2011; Johansson, 1989; Papadopoulos & Heslop, 2002; Pharr, 2005). A notre connaissance, elle ne s'intéresse pas à la marque territoriale comme objet d'étude, mais uniquement à **l'effet du lieu d'origine** essentiellement des pays, par rapport au marketing d'un produit, d'un service ou d'une organisation. Elle analyse l'effet du lieu de production ou de conception (*designed in*) sur la perception des consommateurs en termes de réputation et de comportement d'achat. L'association américaine de marketing (American Marketing Association, 2015) définit le *country of origin effect* que nous étendons au territoire en général comme suit: « the effect that the country [place] of origin of the product has on the buyer's quality perceptions of the product. » Clifton (2014) parle d'un *county of origin effect* pour souligner l'importance du niveau régional[72].

Plusieurs auteurs ont rapproché la littérature sur le marketing territorial et la littérature sur l'effet d'origine, à l'instar de Kotler et Gertner (2002). Une observation intéressante en ressort : la possible existence d'un **effet territoire d'origine inverse** (White, 2012)[73], c'est-à-dire que **la réputation des produits, services et organisations d'un territoire peuvent influencer celle du territoire dans son ensemble, donc la marque territoriale**. Gentric, Bougeard-Delfosse et Le Gall (2014) ont remarqué que certaines démarches de branding territorial permettent aux entreprises de mettre en avant non seulement l'origine de leurs produits, mais également leur attachement à un territoire, leur ancrage à une région. Observant une participation de l'entreprise au processus de place branding en interaction avec les parties prenantes du territoire, dont les habitants, les auteurs évoquent le passage d'un effet *made in* à un effet *made with*.

Concernant les **marques institutionnelles** des autorités, des entreprises ou d'autres organisations sises sur le territoire, une grande confusion existe parfois entre la marque territoriale et la marque institutionnelle de l'organisation dont émane la démarche. Et ce pour des raisons relativement évidentes et déjà mentionnées : l'initiative émane en principe des autorités du territoire et les ressources proviennent des budgets publics. Par ailleurs, l'image d'un territoire peut être, dans certains cas, très influencée par celle d'une entreprise y ayant son siège ou par celle de certaines de ses marques. White (2012) étudie par exemple la forte association entre la marque IKEA et la Suède. Nous pouvons mentionner la commune française

---

[72] *County* se traduit par comté, département ou un autre type de circonscription régionale ou locale. La désignation exacte varie généralement d'un contexte institutionnel à un autre / d'un pays à un autre.

[73] « The study explores the relationship between perceptions about products produced in a country and the country's reputation and image. It considers country-of-origin effect (COO) from an inverse perspective; rather than looking at how national reputation affects perceptions of products, it measures how brand image affects country image. » (White, 2012, p. 110)

Camembert, berceau du fromage éponyme, ou la ville américaine d'Austin, Minnesota. Cette dernière est surnommée *SPAM Town USA* aux Etats-Unis, en référence à la marque de viande précuite en boîte SPAM de l'entreprise Hormel Foods Corporation qui y a son siège et qui en est l'employeur le plus important.

Ces aspects de stratégie et de management de la marque territoriale puisent leur raison d'être dans les attentes placées dans la mobilisation de ce concept de marketing. La partie suivante se concentre sur les fonctions et effets attendus. Elle passe en revue les fonctions attribuées à la marque dans la littérature sur le marketing. Ensuite, le sous-chapitre suivant se concentre sur le cas spécifique des fonctions de la marque territoriale et les effets attendus qui justifient son utilisation en tant qu'outil au service d'une stratégie émanant des autorités du territoire. Il met en avant la manière dont s'effectue la différenciation par la marque.

2.2.1 Les fonctions de la marque

Si les marques sont plus que des noms, c'est notamment parce qu'à travers ceux-ci elles agissent comme des raccourcis cognitifs qui remplissent certaines fonctions pour les consommateurs (Lindstrom, 2011; Zavattaro, 2014)[74]. Si la marque est connue, l'évocation du nom transmet des informations et peut véhiculer des émotions. Cela peut potentiellement réduire les risques et les coûts de transaction et simplifier le processus de décision d'achat (Kotler & Pfoertsch, 2006). Par ailleurs, la marque « projette des valeurs, nourrit des identifications, et suscite la mobilisation tant en externe qu'en interne (au niveau des collaborateurs dans l'entreprise) » (Kapferer, 2011, p. 14). De manière générale, une marque possède trois grandes fonctions : « une fonction transactionnelle de garantie, de caution, une fonction identitaire de communauté et une fonction aspirationnelle[75] d'acteur engagé de la société pour la faire progresser » (Lewi, 2013, p. 37). Le tableau de l'annexe A synthétise les neuf fonctions que nous avons identifiées dans la littérature sur la marque. Certaines s'entrecoupent, d'autres se complètent ; ensemble elles témoignent de la variété des fonctions attribuées à la marque.

Les fonctions relevées sont potentielles. D'une part, la marque joue un rôle différencié selon le marché, l'entreprise, le service ou le produit spécifique étudiés. D'autre part, il existe des situations dans lesquelles la marque ne joue aucun rôle. C'est ce qu'analysent Kapferer et Laurent (1992) à travers le concept de **sensibilité à la marque**. La sensibilité, par définition, consiste en la propriété d'être informé des modifications du milieu et la capacité à réagir, en d'autres termes en l'aptitude à capter des signaux et à réagir de façon adéquate (Le Grand Robert, 2016). Les groupes cibles sont dits « sensibles » à la marque si la marque est prise en compte dans le processus de décision, de façon volontaire ou inconsciente. A l'extrême, il existe des marchés sans marque où la sensibilité est nulle, et ensuite cette sensibilité varie par degré. Les résultats de l'analyse du comportement d'achat de 809 consommateurs par Kapferer et Laurent (1992) montrent que la sensibilité aux marques varie en fonction des marchés concernés et des individus, et que pour certains d'entre eux, les marques ne jouent aucun rôle. Un même individu peut en outre voir sa sensibilité varier en fonction de la catégorie de produits concernés. Dans la typologie des auteurs, les comportements des consommateurs oscillent entre « détachement total » face aux marques[76] et « fidélité réfléchie », en passant par « insensibilité réfléchie » ou « panachage réfléchi »[77].

---

[74] « cognitive shortcuts in consumer's minds » (Zavattaro, 2014). Zavattaro s'est inspirée de Lindstrom (Lindstrom, 2011).
[75] Néologisme signifiant qui aspire certaines cibles, suscite l'aspiration au succès, ou inspire certaines personnes spécifiquement.
[76] C'est le cas de 28% des interviewés concernant l'achat de piles électriques par exemple.
[77] Les auteurs utilisent un questionnaire divisé en 11 mesures de la sensibilité et interrogent les consommateurs sur leur perception quant à leur sensibilité. Les résultats font ressortir neuf scénarios qui sont autant de catégories de groupes cibles : détachement total, safari au modèle, détachement partiel, insensibilité réfléchie, attachement partagé, panachage réfléchi, pseudo-fidélité, fixation, fidélité réfléchie.

Une fois l'hypothèse d'une sensibilité à la marque posée, parmi les neuf fonctions potentielles, deux rôles distincts peuvent être joués par la marque :

- la marque comme vecteur d'identification ;
- et la marque comme vecteur de différenciation.

La marque, dès ses origines, vise à identifier ce qui est marque de ce qui ne l'est pas, par un signe distinctif appelé **marqueur d'identité**. La construction d'une identité de marque passe par la définition de l'ensemble des éléments constitutifs de la marque (E-marketing, 2016). Cette définition doit respecter d'une part une certaine cohérence de l'entreprise dans tous ses échanges avec le consommateur, et d'autre part permettre le développement d'un sentiment d'appartenance chez le consommateur (Kapferer, 2012, 2013b). Il s'agit d'impliquer ce dernier dans la stratégie de marque, où de lui donner le sentiment d'être intégré à la démarche. Sous cet angle, la marque vise à créer un effet rassembleur, de cohésion, pour l'ensemble des parties prenantes impliquées.

Le rôle central de la marque, qui se retrouve dans la majorité des fonctions énumérées, est de permettre une **différenciation** entre ce qui est marque et ce qui ne l'est pas. Le nom de la marque évoque des associations particulières, positives ou négatives en véhiculant un message, qui informe, qui oriente, qui facilite le choix, qui garantit, qui donne confiance, qui apporte une touche hédonique, ou qui prétend attester du respect de valeurs éthiques.

Inspirés des travaux de Han (1989)[78], nous pouvons diviser en deux catégories la façon dont la marque différencie : via un effet de halo ou par un effet résumé (*summary construct*). L'**effet de halo**, parfois appelé de contamination ou de notoriété, fait référence à un biais qui affecte la perception. Le vague souvenir d'expériences passées, les présuppositions ou les préjugés ont tendance, de manière consciente ou inconsciente, à accentuer le jugement dans un sens positif ou négatif, à travers une perception sélective d'informations basée sur les premières impressions. Comme l'expliquent Tafani, Michel et Rosa (2009, p. 76) s'inspirant de Riezebos (1994) et Erdem et Swait (1998), « l'effet de halo de la marque correspond à l'écart entre les jugements que les consommateurs portent sur un produit selon que ce produit est affilié (produit marqué) ou non (produit non marqué) à une marque. [A cet égard, la marque est vue comme] un signal qui permet aux consommateurs de faire des inférences à propos des attributs du produit marqué ».

Le processus indique une interdépendance entre le produit et la marque : le produit fait part des attributs tangibles de la marque (la marque n'est rien sans objet) et certaines associations de la marque sont transférées au produit (auquel on attribue des caractéristiques sans savoir s'ils ont lieu d'être). L'**effet résumé** se distingue de l'effet de halo dans la mesure où il correspond à la capacité de la marque à faire référence à des informations connues et déjà mémorisées par le consommateur. La marque permet à ce titre d'accélérer le processus de décision en synthétisant des informations nécessaires. Si la distinction entre effet de halo et effet résumé est claire d'un point de vue théorique, il faut tout de même la nuancer dans la pratique. En effet, on ne peut exclure que les deux effets s'entremêlent, dans la mesure où la différence entre souvenir d'expériences passées, présuppositions ou préjugés et la synthèse d'informations en mémoire peut s'avérer très fine. De manière schématique, l'effet de halo et l'effet résumé se trouvent donc aux extrémités d'un continuum, dont la palette s'étend entre un effet marque basé sur une impression biaisée de la réalité de l'objet du branding et un effet marque qui repose sur des informations objectives.

---

[78] Han distingue l'effet de halo et l'effet résumé (*summary construct*) en se focalisant sur la question de l'image du pays d'origine lors du choix d'un produit (Han, 1989).

2.3 La marque territoriale : vecteur d'identification et de différenciation

Lorsque sont abordées dans la littérature sur le domaine du place branding les fonctions de la marque territoriale, celles-ci sont présupposées comme quasi similaires à celles attribuées à la marque en général, sans pour autant faire référence à la littérature sur le concept de marque. De nombreux raccourcis sont ainsi faits sans preuve empirique. On estime par exemple que le développement d'une marque territoriale apportera visibilité et attractivité de par ses fonctions (vecteur de différenciation à travers les fonctions de distinction, orientation et information, etc.) et que la démarche sera rassembleuse pour les parties prenantes du territoire (vecteur d'identification : fonction identitaire et symbolique). Malgré le manque d'observations attestant empiriquement des fonctions de la marque territoriale, diverses études du domaine en émergence qu'est le place branding permettent de dresser un panorama des fonctions, qui sonnent comme des effets attendus par les praticiens mobilisant cet outil marketing.

Tout d'abord, la marque territoriale est **distinctive et informative**. Cela correspond au but général des démarches cherchant à « déclencher des associations positives et […] distinguer l'endroit des autres » (Eshuis et al., 2014a, p. 157). En fonction des groupes cibles en question et de leur familiarité avec le territoire, la marque a également le potentiel d'informer sur les attributs objectifs attendus. Jacobsen (2012) démontre par exemple qu'une fonction distinctive et informative s'opère pour les entreprises lors de l'élaboration de la liste des potentiels lieux d'implantation d'une succursale. Plusieurs études dans le domaine du tourisme suggèrent une fonction résumé exercée par la marque territoriale pour le choix des destinations (Pike, 2009). Des chercheurs ont également observé une fonction informative attribuable à la marque dans le choix du lieu de résidence (Insch & Florek, 2008; Zenker & Rütter, 2014; Zenker, Eggers & Farsky, 2013).

Ensuite, la fonction **identitaire et symbolique** se manifeste dans la capacité de la marque à faire référence à une identité propre. La marque véhicule des associations qui rappelle le caractère identitaire du territoire comme construit collectif (Lévy & Lussault, 2013). Divers travaux se sont ainsi intéressés à la question de l'identité territoriale en lien avec la marque territoriale : qu'est-ce qui est spécifique au territoire, à sa population, à son histoire et à ses traditions et comment intégrer cela dans une démarche de branding sans en perdre la substance et sans instrumentalisation à des fins de marketing (Colomb & Kalandides, 2010; Florek, Insch & Gnoth, 2006; Jansson, 2012; Kalandides et al., 2012; Lindstedt, 2011; Mayes, 2008). Pour Bros-Clergue (2006, p. 10) « le positionnement d'un territoire n'est pas qu'une question d'image. Il exprime une identité que l'on souhaite développer et promouvoir. La notion d'identité a un ancrage situé. C'est le fondement de la différenciation ».

La fonction **rassembleuse** fait écho à la démarche de marque territoriale et non directement à la marque elle-même. Elle témoigne de l'effet rassembleur d'un projet censé regrouper un grand nombre de parties prenantes autour d'une stratégie et d'une vision communes. Il s'agit de la création d'un projet de territoire partagé comme étape initiale théoriquement nécessaire (Chamard et al., 2014). A l'instar de la marque en général, la marque territoriale serait alors « bien plus qu'un outil commercial : elle fédère les acteurs […] autour d'un même objectif, en donnant du sens à l'action et une vision à long terme » (G Michel, 2013). A cet égard, la démarche augmente alors potentiellement la cohésion entre les acteurs impliqués, à l'instar des marques d'entreprise qui incitent les employés à partager les valeurs de celle-ci ou à les développer (Kavaratzis, 2009). C'est dans cette logique que les parties prenantes sont naturellement appelées ensuite à jouer le rôle d'ambassadeurs de la marque territoriale (Andersson & Ekman, 2009; Rehmet & Dinnie, 2013).

Pour finir, la marque territoriale est également censée **rendre l'offre territoriale plus cohérente**, ce qui peut provoquer un accroissement de la visibilité. Cette fonction part de l'idée

que la marque territoriale clarifie à travers une démarche ombrelle rassembleuse la communication, la promotion et la valorisation de l'ensemble des attributs du territoire, tangibles (ses produits, ses services, son environnement, ses habitants, etc.) et intangibles (la qualité de vie offerte, la dynamique qui se dégage, l'identité du territoire, sa culture, etc.). La marque offrirait à la complexité de ce qu'elle représente (le territoire) un message facilement reconnaissable et compréhensible par les groupes cibles tant internes qu'externes. Les espoirs placés dans la démarche de la marque territoriale sont alors élevés : selon certains praticiens, elle aurait théoriquement la capacité d'améliorer la coordination entre les acteurs impliqués, tous convaincus de devoir ensemble, de manière cohérente, améliorer l'expérience des publics cibles (Braun, 2008; Gayet, 2014). La démarche irait de pair avec un changement dans les attitudes (Bros-Clergue, 2006). En outre, de la liste des 14 objectifs de la marque territoriale dressés par Jørgensen (2016, p. 341), il ressort que la marque a pour but de distinguer, d'informer, de rassembler et de rendre l'offre territoriale plus cohérente, le tout rendant le territoire plus visible et plus attractif.

Tableau 4 : Les fonctions de la marque territoriale

Fonction	**Description**
Distinctive et informative	La perception de la marque territoriale par les groupes cibles leur permet un raccourci cognitif qui distingue le territoire d'autres territoires et a le potentiel d'informer sur les attributs attendus.
Identitaire et symbolique	La fonction identitaire peut se traduire par un sentiment d'appartenance et apporte potentiellement une cohésion entre les parties prenantes de la stratégie de marque (effet rassembleur de la marque à l'interne).
Rassembleuse	La démarche de marque territoriale rassemble car elle se fonde sur un consensus autour d'une vision ou de projets pour le territoire. Elle se concrétise en principe par une mise en réseau ouverte d'acteurs incités à interagir et collaborer et la mise en place de processus délibératifs ouverts aux multiples parties prenantes. Elle mène potentiellement à une meilleure cohésion.
De cohérence de l'offre territoriale	De par une communication, voire une stratégie marketing générale, harmonisée, l'offre est plus cohérente et peut potentiellement gagner en visibilité et attractivité.

En conclusion, malgré les spécificités qui éloignent une marque territoriale d'une marque classique, on assiste à un transfert des fonctions attribuées à cet outil marketing et des effets présupposés. Ces derniers incitent les autorités territoriales à s'engager dans des stratégies, avec une logique parfois comparable à un effet de mode, sans réflexion approfondie sur l'outil marketing qu'est la marque et sur ses implications managériales (Chamard et al., 2014; Pedersen, 2004)[79].

Si le but ultime d'une stratégie de marketing territorial est l'attractivité et la rétention, un des objectifs principaux qui justifie la mobilisation de l'outil marque territoriale par les managers publics est **la différenciation**, qui se réalise à travers les fonctions évoquées. Ces dernières ne s'exercent évidemment pas de la même manière pour tous les cas de figure. Lorsqu'une cible – un touriste, une entreprise, un résident par exemple – est confrontée à la marque territoriale, elle est influencée dans ses décisions par ce qu'elle connaît déjà du territoire (qui peut être néant)

[79] « Nations, cities, and regions have been jumping on the bandwagon of branding » (Pedersen, 2004, p. 77) ; « Tout le monde veut sa marque » (Chamard et al., 2014, p. 107).

et ses éventuelles expériences passées en lien avec celui-ci. De plus, le type de décisions dont il s'agit est déterminant, car le processus se veut fort différent s'il s'agit d'un choix d'une destination touristique, d'un lieu d'implantation (cas qui fait l'objet de notre recherche empirique), ou d'un lieu de vie.

Par nature, chaque territoire est différent. Cependant, en dépit de la variété et de la complexité des attributs, les territoires tendent de plus en plus à se ressembler sous l'angle des ressources génériques offertes, c'est-à-dire les conditions de base fonctionnelles (Braun, 2008, pp. 35–36; Kavaratzis, 2004, p. 11). En d'autres termes, un visiteur, un résident ou une entreprise peut envisager une liste très étendue de territoires dans le monde qui se valent plus ou moins, dont l'équilibre entre les avantages et les inconvénients en termes de facteurs tangibles sont comparables. « We've got places all over the place » ironise Pedersen (2004, p. 77). C'est dans ce contexte que la marque territoriale est mobilisée comme outil permettant une différenciation basée sur une conjugaison d'attributs réels et concrets et d'aspects intangibles et symboliques. La différenciation par la marque territoriale sert alors « à construire une image distinctive qui s'appuie sur ses propres ressources, dans la perspective d'un positionnement ciblé » (Bros-Clergue, 2006, p. 5).

D'emblée une tension entre spécialisation et globalité s'entrevoit. D'une part, la différenciation implique une certaine spécialisation qui ne peut satisfaire toutes les cibles externes ni toutes les parties prenantes du territoire. D'autre part, sans spécialisation aucune, la différenciation ne peut avoir lieu. La tension mentionnée se ressent dans une attitude générale de prudence face au positionnement des marques territoriales. Il est en effet difficile d'obtenir un consensus général sur un positionnement précis. Une ville qui se profilerait par exemple trop fortement comme la ville de la finance par excellence risquerait de mettre dans l'ombre sa facette de ville culturelle. En outre, le risque est trop grand de prendre une décision qui limiterait le spectre des opportunités futures. Une région capitalisant exclusivement sur sa réputation dans un secteur économique prometteur à un moment d'apogée pourrait être contrainte de changer complètement de cap pour des raisons économiques quelque temps plus tard. **La tendance des territoires à ne pas se positionner davantage dans leur stratégie de marque se traduit alors par l'adoption de logos et slogans banaux**, que d'aucuns seraient tentés de qualifier de « misère symbolique » (Baur & Thiéry, 2013), mais qui ont le mérite de ne pas fâcher la majorité des parties prenantes du territoire, si hétérogènes soient-elles. Ceci dit, selon Bros-Clergue (2006, p. 10), les territoires n'ont pas intérêt à se spécialiser, car ils ne sont que le « support des différenciations » d'un réseau dont les parties prenantes représentent la valeur. L'apport de l'auteure précise que la différenciation dépend de ce que font les parties prenantes du territoire, mais cela ne résout en aucun cas le dilemme du manager public dans l'élaboration de la stratégie de marque : comment avoir un message qui différencie tout en englobant ?

De cette tension résulte un phénomène de mimétisme quelque peu paradoxal : les territoires cherchent à se différencier en appliquant des mêmes mesures de marketing, avec des stratégies de marques très proches, quasiment standardisées, et des messages communiqués très vagues et très similaires (Babey & Giauque, 2009; Griffiths, 1998; Holcomb, 1994; Houllier-Guibert, 2009a; Andersson, 2014a).

A l'instar de ce que nous avons vu précédemment pour la marque en général, la manière dont se produit la différenciation par la marque territoriale peut être séparée en deux catégories : la différenciation se fait soit via un **effet de halo**, soit via un **effet résumé** (*summary construct*). Les travaux de Han (1989) démontrent par exemple que l'image du pays d'origine des produits influe sur le choix de consommation de ces deux façons. Dans le premier scénario, le consommateur n'est pas familier avec les produits d'un pays d'origine. Son choix repose alors sur l'image et les croyances qu'il a du pays. Il effectue une inférence entre l'image du pays et le produit. Cela représente un biais appelé effet de halo. Dans le deuxième scénario, le

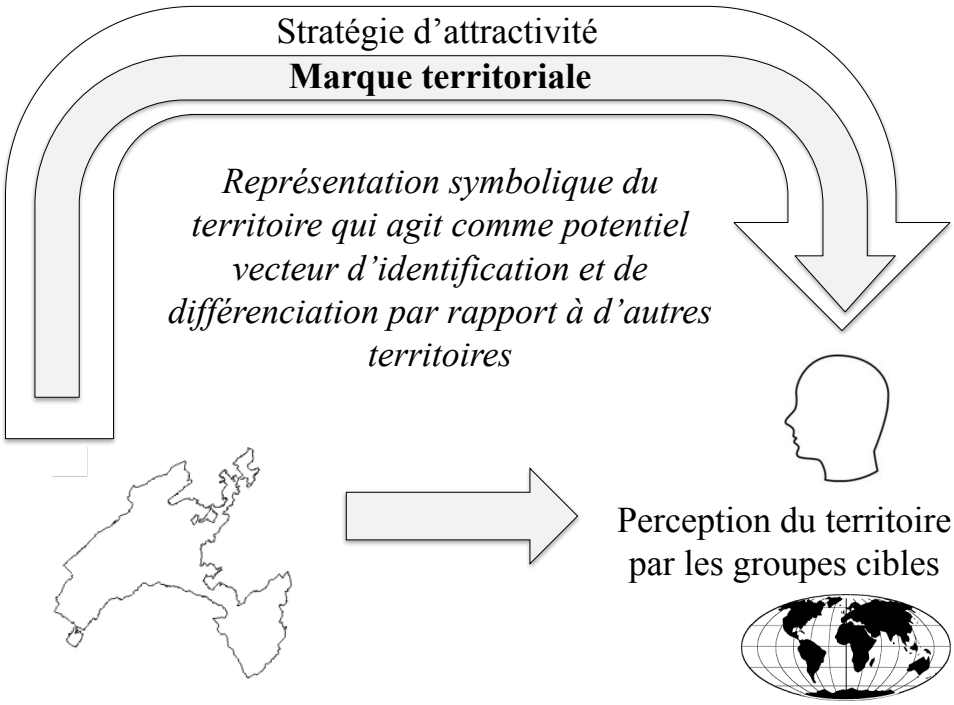
consommateur est familier avec les produits du pays, la mention du pays d'origine synthétise alors un ensemble de croyances à propos des attributs du produit, basées sur les expériences vécues. A ce titre, la mention du pays d'origine accélère le processus de décision par **un raccourci cognitif** appelé effet résumé parce précisément la mention du pays d'origine **résume ce à quoi le consommateur croit s'attendre** (Han, 1989, pp. 227–228). L'utilisation du terme croyance précise qu'il s'agit toujours d'une perception subjective. Han ajoute également que le résumé est construit au fil des expériences, partageant les conclusions d'autres chercheurs affirmant que plus le produit est familier, plus l'effet de halo tend à s'affaiblir (Huber & McCann, 1982; Johansson, Douglas & Nonaka, 1985).

Ainsi, sur la base de ces travaux et de ceux d'autres chercheurs sur la même thématique (Bloemer, Brijs & Kasper, 2009; Cally, 2010; Dekhili, 2014), nous proposons de considérer que la différenciation par la marque territoriale s'opère à travers l'effet résumé et l'effet de halo. **Un effet de halo est exercé par la marque territoriale** pour les cibles qui ne sont pas familières avec le territoire, ce « produit » aux attributs tangibles (offre territoriale concrète) et intangibles (symboles et émotions attachés au territoire). Ces cibles sont alors potentiellement biaisées par une image (de marque) du territoire. **Un effet résumé a lieu** lorsque les cibles connaissent le territoire et ses attributs. La marque territoriale signale alors aux cibles le lien avec les expériences passées et les faits connus et restés en mémoire. Elle synthétise ainsi des croyances à propos des attributs attendus basées sur ces expériences.

En conclusion, dans le présent chapitre qui a dressé une vue d'ensemble du concept de marque territoriale, nous avons pu lister les différentes fonctions attribuées à la marque territoriale d'un point de vue théorique dans la littérature. Elles corroborent les déclarations des professionnels dans la pratique (The Place Brand Observer, 2014). Or, une importante carence de preuves empiriques permettant d'attester l'effectivité de ces fonctions a été constatée par au moins huit revues de littérature ces cinq dernières années (Acharya & Rahman, 2016; Chan & Marafa, 2013; Gertner, 2011a, 2011b; Andersson, 2014b; Lucarelli & Berg, 2011; Lucarelli & Brorström, 2013; Oguztimur & Akturan, 2016; Vuignier, 2017).

Mobilisée comme un outil de marketing au service d'une stratégie d'attractivité, la marque territoriale est une représentation symbolique du territoire qui agit comme potentiel vecteur d'identification et de différenciation par rapport à d'autres territoires en produisant un effet (de halo, résumé ou un mixte des deux) sur la perception par les groupes cibles (schéma 1).

Schéma 1 : La marque territoriale comme outil marketing au service d'une stratégie d'attractivité



Intéressés aux rôles qu'on attribue à la marque territoriale et à l'effet potentiel qu'elle exerce (de halo ou résumé), nous avons choisi de mener une étude empirique. Nous nous focalisons sur le groupe cible particulier des entreprises, afin de combler les lacunes identifiées par plusieurs contributions (Metaxas, 2010b; Papadopoulos et al., 2016) et donner suite à quelques travaux empiriques déjà réalisés sur le sujet (Cleave, Arku, Sadler & Gilliland, 2016a; Jacobsen, 2012). Avant de nous focaliser sur le cas spécifique étudié, le chapitre suivant présente le rôle de la marque territoriale par rapport à l'attractivité pour les entreprises tel qu'étudié dans la littérature s'intéressant au place branding d'une part et aux choix d'implantation des entreprises d'autre part.

3. La marque territoriale et l'attractivité pour les entreprises

> *« La marque […] va alors construire l'image de son territoire. La marque a pour objectif, de cibler les entreprises, la culture… […]. Elle veut attirer les entreprises et la population active. » (Bodin & Bihan-Poudec, 2014, p. 11)*

> *« Scholars are unison in their views that investment is one of the major reasons for place branding. » (Bose, Roy & Tiwari, 2016, p. 621)*

Si des auteurs analysent l'image de marque des territoires selon la perception des entrepreneurs (Merrilees et al., 2012; Scatton & Schmitz, 2016) ou l'interaction entre entreprises et promoteurs territoriaux (Gentric et al., 2014; Lecat, 2008), la marque territoriale est rarement abordée sous l'angle d'un potentiel « effet marque territoriale » dans le processus de choix d'un lieu d'implantation. Néanmoins, lorsqu'une démarche de place branding a pour vocation d'attirer des entreprises, l'hypothèse d'un rôle joué par la marque est posée et cet effet est attendu, voire déclaré.

Le présent chapitre aborde cette problématique sous trois angles. Premièrement, il se focalise sur **le processus de choix d'implantation des entreprises** et la façon dont le territoire est appréhendé lorsque celles-ci cherchent à s'implanter, qu'il s'agisse de la création d'une société, d'une nouvelle succursale ou d'une relocalisation. Cette partie fait état de ce qui tend à rendre un territoire attractif pour les entreprises. Deuxièmement, la focale est mise sur **la part de l'attractivité du territoire attribuable au place branding**, en dressant un aperçu d'études existantes à ce sujet. Le panorama s'étend des effets de la promotion du territoire et du marketing territorial en général jusqu'à la question spécifique de la potentielle différenciation exercée par la marque territoriale. Troisièmement, les **modèles qui ont déjà cherché à opérationnaliser la mesure de l'effet de la marque territoriale** dans les décisions des entreprises sont analysés. Ce chapitre se termine par une synthèse des liens entre marque territoriale, attributs du territoire (qui deviennent des facteurs d'attractivité) et décision de l'entreprise.

3.1 L'attractivité territoriale pour les entreprises

Aborder l'attractivité territoriale pour les entreprises sous l'angle du place branding implique de se focaliser sur les aspects du territoire qui influencent le comportement des entreprises par rapport à la localisation, c'est-à-dire leur processus de décision d'implantation, de relocalisation ou d'expansion. Ce processus comprend des facteurs internes à l'entreprise et à son secteur d'activité, et externes (Persillet & Shonkwiler, 2014). Il s'agit donc de mettre d'emblée de côté les nombreux facteurs qui entrent en jeu mais ne concernent pas directement le territoire, notamment ceux qui ont trait aux questions de management des entreprises.

Nombreux auteurs ou écoles se sont consacrés aux **décisions d'internationalisation des entreprises** et ont développé des modèles. **Le modèle d'Uppsala** (Johanson & Vahlne, 1977) reste une base malgré les critiques (Cheriet, 2010). Les auteurs proposent une adaptation avec le modèle général d'évolution de l'entreprise (Vahlne & Johanson, 2017), selon lequel l'entreprise d'affaires multinationale (*multinational business enterprise MBE*) « évolue par le biais d'un processus continu d'internationalisation en s'engageant de manière proactive et entrepreneuriale dans des échanges d'affaires plutôt que dans des productions » (Coviello, Kano & Liesch, 2017).

Le **modèle de Dunning** développé dans les années 1980 (Dunning, 1980) constitue également une référence systématiquement citée dans la littérature. Il s'agit du paradigme éclectique OLI (*Ownership Location Internalization*) selon lequel une entreprise, en particulier pour le cas d'une multinationale, avec un avantage spécifique (O) et un avantage à l'internalisation (I), va choisir un lieu d'implantation à condition que le territoire puisse lui faire acquérir d'autres avantages (L). Il a été revisité depuis (Dunning, 2009; Dunning & Lundan, 2008), de sorte que les entreprises ne cherchent « plus uniquement à exploiter un avantage spécifique détenu *ex ante* mais à créer de nouveaux actifs stratégiques *ex post* par le développement des liens avec les acteurs du territoire d'implantation » (Le Gall, 2009, p. 53). Des territoires créateurs de ressources intangibles sont alors recherchés par l'entreprise.

Ghoshal et Bartlett (1990) présentent une typologie des stratégies de multinationalisation des entreprises séparant les stratégies multidomestique, globale et transnationale. Porter (1990) propose un **diamant de la compétitivité** des pays, et par extension des territoires. Cette grille donne à comprendre les choix des entreprises, dont les composantes sont les facteurs de production, la demande locale, la stimulation mutuelle et la concurrence entre firmes. Ce dernier point est crucial chez Krugman (1994, 1996), pour qui la « rhétorique de la compétitivité » est dangereuse lorsque l'on met en avant la compétition entre lieux d'implantation, qui serait de fait essentiellement le fruit d'une compétition entre entreprises à un niveau global, afin de défendre des intérêts et faire passer un certain type de réformes. Il formule ainsi ses critiques :

> « The rhetoric of competitiveness - the view that, in the words of President Clinton, each nation is "like a big corporation competing in the global marketplace" - has become pervasive among opinion leaders throughout the world. People who believe themselves to be sophisticated about the subject take it for granted that the economic problem facing any modern nation is essentially one of competing on world markets - that the United States and Japan are competitors in the same sense that Coca-Cola competes with Pepsi - and are unaware that anyone might seriously question that proposition. » (Krugman, 1994, p. 29) « Competitiveness is a seductive idea, promising easy answers to complex problems. But the result of this obsession is misallocated resources, trade frictions and bad domestic economic policies. » (Krugman, 1994, abstract)

Les travaux de Rugman (2005) et Verbeke (Rugman & Verbeke, 2008) relativisent le caractère mondial de la compétition entre territoires. Ils montrent que les stratégies de localisation des entreprises sont principalement développées sur une base régionale et non globale, malgré le phénomène de mondialisation. En effet, la grande majorité des multinationales analysées par les auteurs concentrent leurs activités dans l'un des trois grands blocs régionaux (Amérique du Nord, Europe et Asie-Pacifique) et le plus souvent dans leur région d'origine. Et ce davantage pour les services que pour l'industrie. La distance géographique, mais aussi celle qui recouvre des aspects culturels, administratifs et économiques en serait la principale cause.

L'**économie territoriale**, domaine d'étude à cheval entre géographie et économie prenant pour objet les territoires comme construction socio-économique et institutionnelle, s'intéresse de près à la relation entreprises – territoires. Elle recouvre principalement trois grands courants théoriques : les milieux innovateurs, l'école californienne de géographie économique et l'école française de la Proximité [80]. « Dans la lignée des travaux de Marshall (1890), l'école

[80] Comme déjà mentionné, « l'École de la Proximité a son acte fondateur dans un numéro spécial de la revue d'économie régionale et urbaine publié en 1993 » (Duez, 2011, p. 753) et propose une approche mésoéconomique de l'attractivité à cheval entre la science politique, la géographie et l'économie.

californienne et davantage le courant des milieux innovateurs et l'école française de la Proximité opèrent un encastrement social de l'économie à un niveau infranational. » (Serval, 2015, p. 61).

La complexité du concept d'attractivité territoriale est illustrée dans les travaux de Serval (2015, 2017) qui offrent une analyse détaillée et une lecture multidisciplinaire du phénomène d'ancrage territorial des entreprises en combinant les approches de l'école de la Proximité (i.a. Colletis & Pecqueur, 2005; Zimmermann, 1998; Zimmermann, 2008; Pecqueur, 2006, 2014), de l'analyse en termes de Chaînes Globales de Valeur (CGV) (Bair, 2010; Gereffi & Lee, 2012; Kaplinsky & Morris, 2001), de l'étude des relations siège-filiales (Beddi, 2011; Mayrhofer, 2011) et celle permettant une lecture néo-institutionnelle du phénomène (DiMaggio, 2001; Morgan & Kristensen, 2006; Powell, 2001).

Des contradictions théoriques des écoles résultent une heuristique féconde pour appréhender de manière holistique la complexité du lien entre entreprise et territoire. La perspective adoptée considère que des éléments opposés, constitutifs d'un paradoxe, deviennent des couples d'éléments ago-antagonistes différents et multiniveaux qui peuvent agir sur l'intensité de l'ancrage territorial d'une entreprise. Antagoniste, puisqu'ils s'opposent et agonistes puisque de la conflictualité naît des effets positifs (externalités positives). Serval (2015, pp. 156–187 ; 2017, pp. 89 - 118) relève ainsi six couples ago-antagonistes :

- le couple « proximité – distance » lié à une tension territoriale ;
- le couple « local – global » lié à une tension focale ;
- le couple « endogène – exogène » lié à une tension temporelle ;
- le couple « bottom-up – top-down » lié à une tension organisationnelle ;
- le couple « engagement du manager pour le territoire – engagement du manager pour l'entreprise » lié à une tension sociale[81] ;
- enfin le couple « conformité – résistance » lié à une tension intentionnelle.

Ces couples sont autant d'axes permettant de comprendre l'intensité de l'ancrage territorial d'une entreprise, entre ancrage et nomadisme. Ils relèvent les tensions qui composent le contexte dans lequel la décision d'implantation d'une entreprise et surtout le choix de rester sur un territoire se situe. En d'autres termes, un décideur d'entreprise se voit de façon permanente contraint de faire des arbitrages entre les différents pôles de ces axes.

S'intéressant aux décisions d'implantation des entreprises, Le Gall (2011) a effectué un travail de synthèse qui montre qu'**il est difficile d'isoler les déterminants du choix qui sont liés au territoire de ceux propres à l'entreprise**. En effet, la réalité du phénomène se veut complexe, son appréciation influencée par les visions subjectives et intéressées des managers et la distinction théorique varie fortement en fonction de l'approche des chercheurs.

> « Les stratégies de localisation [des entreprises][82] peuvent être abordées à travers deux oppositions : l'agglomération spatiale versus la dispersion et l'ancrage territorial versus le nomadisme. La première opposition reprend les logiques qui sont généralement distinguées dans l'analyse de la localisation des activités. La deuxième opposition renvoie à deux interprétations contradictoires de la mondialisation, l'une qui considère qu'un avantage concurrentiel repose sur l'insertion locale de la filiale étrangère et sur la spécificité du territoire d'implantation, l'autre qui met en exergue la dimension globale de l'économie où les spécificités locales des territoires sont gommées par la mobilité des entreprises au niveau mondial. » (Le Gall, 2011, p. 95)

[81] L'auteur parle du couple ago-antagoniste engagement du manager de filiale « pour le territoire – pour l'EMN » puisqu'elle se focalise sur l'ancrage des filiales d'entreprises multinationales (EMN).
[82] Le Gall s'intéresse au cas des firmes multinationales (FMN).

De plus, en analysant l'**ancrage territorial**, plusieurs auteurs démontrent une interaction dynamique entre un territoire et une firme, sur la durée (Sergot, 2004; Zimmermann, 2005). Cette interaction permet aux entreprises de non seulement mobiliser des ressources territoriales existantes, mais aussi de développer des ressources non détenues avant leur localisation qui participent à leur propre compétitivité (Dunning, 2009; Dunning & Lundan, 2008; Porter, 2000). Dans le prolongement de cette idée, Léon et Sauvin (2010) estiment que les nouvelles politiques d'attractivité devraient passer d'une logique d'attractivité a-territoriale à dominante financière sans insertion dans le système productif local avec des territoires réduit à des « blocs de facteurs » à une logique de **développement territorial par le biais d'un projet rassemblant des acteurs du territoire et potentiellement attirant pour les entreprises**. Il s'agit donc d'avoir une lecture qui prend en compte les relations entreprise – territoire et la dynamique de développement endogène de ce dernier (Blais, Ingallina & Vernier, 2007; Léon & Sauvin, 2010).

Le phénomène d'**agglomération des entreprises** a été observé et étudié à maintes reprises (Arrow, 1962; Crozet, Mayer & Mucchielli, 2004; Fujita & Thisse, 1996; Jacobs, 1969; Marshall, 1890; Krugman, 1991, 1998; Romer, 1986). Recouvrant des réalités différentes, il fait référence à la tendance générale observée au regroupement d'entreprises d'un secteur ou d'une chaîne de valeur. Les objets étudiés sont alors les clusters, grappes industrielles ou pôles de compétitivité (Belleflamme, Picard & Thisse, 2000; Connell, Kriz & Thorpe, 2014; Karlsson, 2008; Porter, 2000; Strauf & Scherer, 2006) qui témoignent d'une concentration géographique d'entreprises et d'institutions interconnectées (Le Gall, 2009).

Un effet d'engrenage, une forme de cercle vertueux de l'attractivité, contribue alors à combiner sur un même territoire la présence d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques et privées engagées dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets innovants (Gaschet & Lacour, 2007). Dans cette logique, la présence de nombreuses entreprises sur un territoire est souvent considérée comme un facteur d'attractivité en soi. En effet, une entreprise serait attirée par la présence d'autres sociétés du même domaine ou d'un domaine connexe parce qu'elles sont dépendantes les unes des autres, de manière plus ou moins directe (sous-traitance, chaîne de production, partenariats, réseaux, diffusion du savoir-faire et des connaissances, compétence de la main d'œuvre, etc.).

La notion de **cluster** telle que définie par Porter est considérée comme une référence pour rendre compte de ce phénomène et comme une source d'inspiration pour les politiques publiques d'attractivité territoriale.

> « Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g., universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate. […] A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities. The geographic scope of clusters ranges from a region, a state, or even a single city to span nearby or neighboring countries (e.g., southern Germany and German-speaking Switzerland). The geographic scope of a cluster relates to the distance over which informational, transactional, incentive, and other efficiencies occur. » (Porter, 2000, pp. 15–16)

Les politiques publiques d'attractivité cherchent à soutenir l'émergence de clusters, à mettre en place les conditions nécessaires pour espérer un effet d'engrenage ou boule de neige qui ferait de l'attraction d'une entreprise celle de tout un secteur. On cherche alors à donner lieu à des Réseaux Territorialisés d'Organisations (RTO), qui sont des ensembles coordonnés « d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent

collectivement à un processus de production matérielle (biens et/ou services) et/ou immatérielle (connaissance, image) » (Ehlinger & Perret, 2009, p. 32). D'autres termes font référence à une dynamique comparable : district industriel, technopôle, système productif local (SPL), milieu innovateur, *learning region* ou pôle de compétitivité (Le Gall, 2009, p. 84)

Cette logique d'attractivité donne lieu à un changement dans les pratiques : de la recherche d'une répartition géographique des entreprises pour assurer un développement économique équilibré entre les régions et une certaine équité entre les circonscriptions politico-institutionnelles, on est passé à une spécialisation pour un développement territorial sectoriel en fonction d'avantages comparatifs permettant de développer des clusters (Bradford & Wolfe, 2013).

Par ailleurs, Osgood, Opp et Bernotsky (2012) relèvent trois vagues de développement économique qui sont apparues les unes après les autres : une première focalisée sur l'attraction d'entreprises par des incitatifs, une deuxième sur la rétention et l'expansion de firmes et une troisième plus récente qui marque un tournant vers la communauté et le soutien aux petites et moyennes entreprises. Selon les auteurs ces trois vagues coexistent désormais.

Dès lors, l'enjeu n'est pas d'attirer une grande quantité d'entreprises, mais de se focaliser sur la qualité, en analysant les facteurs multiplicateurs potentiels. Les promoteurs économiques adoptent alors des indicateurs tel le type d'emplois créés, leur valeur ajoutée et leur potentiel évolution qualitative et quantitative sur la durée dans un contexte territorial bien précis, avec une grande importance attribuée à l'innovation (OECD, 2011).

Le cas de la Nouvelle Politique Régionale de la Confédération va également dans le même sens. Elle encourage les entités infranationales à développer des projets à fort caractère économique, des systèmes régionaux d'innovation par exemple, qui dépassent les circonférences institutionnelles habituelles avec un double objectif de réduction des disparités et de développement économique (Jeannerat, Haisch, Crevoisier, & Mayer, 2017).

Les relations qu'entretiennent les entreprises avec le territoire sont donc complexes. Le phénomène d'attractivité peut néanmoins être abordé à la lumière d'**une lecture simplifiée du processus du choix d'un lieu d'implantation**. En s'inspirant d'auteurs s'étant déjà prêtés à l'exercice et de rapports de professionnels existants (Balderjahn, 2014, p. 55; World Bank, 2006, p. 12), il est possible de schématiser ce processus (voir schéma 2).

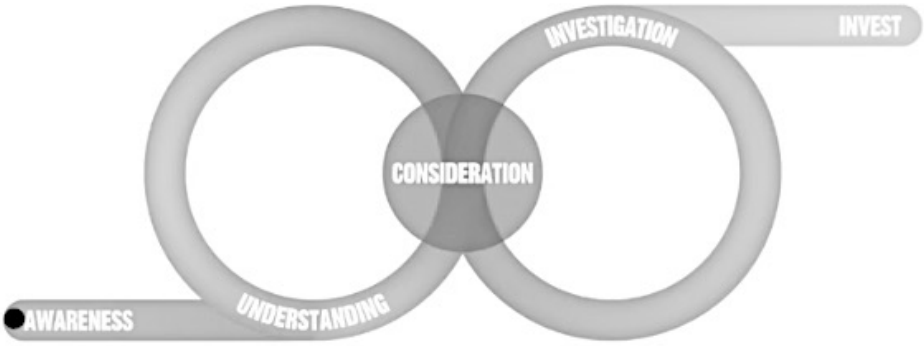
Tout d'abord, l'entreprise effectue une présélection d'un nombre important de potentiels lieux d'implantation. Cela implique la réalisation d'une base de données répertoriant les territoires qui répondent grossièrement aux exigences et besoins de l'entreprise et à leurs caractéristiques respectives (*long list*). L'entreprise définit ensuite des critères d'évaluation puis analyse les territoires de cette liste. Ensuite, elle effectue une sélection d'un nombre restreint de sites qui répondent le mieux aux critères définis (*short list*). Pour finir, l'entreprise entre en contact avec des responsables de ces territoires. Dans ces dernières phases, une discussion, voire une forme de négociation, peut avoir lieu entre l'entreprise et les responsables du territoire d'accueil potentiel.

Schéma 2 : Processus de choix du lieu d'implantation ou de relocalisation d'une entreprise

Étapes	
Processus interne à l'entreprise	Exigences de l'entreprise, projets et solutions à trouver
	Identification des facteurs d'attractivité clés
	Sélection d'une longue liste de territoires potentiels (généralement 8-20) *Long list*
	Comparaison de l'évaluation des différents territoires
	Sélection d'une liste réduite de territoires potentiels (généralement jusqu'à 5) *Analysis and deselection to create « almost equality good » options* *Short list*
	Evaluation détaillée des sites avec tri selon des critères spécifiques et éventuellement des modèles de calcul des coûts
En contact avec les responsables de promotion économique	Sélection des potentiels sites (généralement 3 territoires avec plusieurs sites) *Selection*
	Visites des marchés, visite des sites, analyses financières
	Discussions, éventuelles négociations
	Choix du site (décision), contrôle, ajustement
	Réalisation
	Conformité réglementaire, acquisition du site, construction, recrutement

Les étapes clés sont parfois présentées de manière cyclique (schéma 3) pour souligner la non-linéarité du processus et les possibles allers-retours entre la longue liste de territoires et la sélection finale, que l'on peut appeler la phase de considération d'un territoire (*Consideration*). Elles regroupent la prise de conscience qu'un territoire pourrait être un lieu d'implantation intéressant pour l'entreprise (*Awareness*), la récolte d'information et la compréhension des conditions concrètes offertes (*Understanding*), la recherche et l'analyse de celles-ci en comparaison à d'autres possibilités (*Investigation*), puis la décision d'implantation ou d'investissement (*Investment*) (Wardle & Harris, 2017).

Schéma 3 : Etapes clés pour la promotion des investissements « from awareness to investment » (Wardle & Harris, 2017)



Les différentes étapes du processus sont marquées par une **multiplicité de facteurs**. Outre les facteurs internes à l'entreprise et inhérents à la façon de prendre les décisions – celles-ci ne reposent pas sur une personne, l'action économique est encastrée (Laville, 2008) –, il est possible de lister les **facteurs d'attractivité territoriale**. En effet, la littérature scientifique et les rapports de sociétés de conseil se focalisant sur ce processus de décision tend à inscrire le choix des entreprises dans une logique rationnelle de *listing* de critères mesurables (Laulajainen

& Stafford, 1995; MacCarthy & Atthirawong, 2003). Ceux-ci sont « durs », objectifs (*hard factors*) ou « mous », subjectifs (*soft factors*) (Kotler, Haider & Rein, 2002), distinction relativisée par Giovanardi (2012) qui insiste sur l'hybridité de nombreux facteurs.

Les chercheurs et les professionnels font également appel à des notions connexes quasiment synonymes suivant le contexte. Les « **conditions-cadres** » offertes aux entreprises désignent par exemple le cadre institutionnel dans lequel les activités économiques se déroulent et sont des sous-produits volontaires ou involontaires de multiples politiques publiques sectorielles de plusieurs niveaux (Maillat & Kebir, 2001). On s'y réfère pour évoquer les modalités de base fixées par l'Etat qui influencent le contexte économique, social et politique dans lequel les activités des entreprises se déroulent (système fiscal, stabilité, fonctionnement des institutions, etc.). Elles tendent à être comprises comme l'ensemble des mesures mises en place par les autorités pouvant influencer l'attractivité du territoire dans lequel les entreprises évoluent. Elles englobent des politiques publiques variées, y compris d'aménagement du territoire (plans de zones), de santé et d'éducation. Par ailleurs, en développant son argumentation à travers le concept d'ancrage territorial, Serval (2015, p. 3) invite à réfléchir non pas en termes de **facteurs de localisation**, mais en termes de **facteurs de territorialisation.**

Un passage en revue de contributions scientifiques, de rapports de société de conseil et de classements régulièrement cités[83] montre la variété des facteurs d'attractivité (tableau 5). Il témoigne également de la variété des appellations pour faire référence, au moins indirectement, à ceux-ci (*winning characteristics of a place*, avantages comparatifs du territoire, facteurs de compétitivité).

[83] Les contributions rassemblées ont été sélectionnées sur la base de leur mention dans des contributions scientifiques, lors de conférences et lors d'entretiens avec des professionnels du domaine de la promotion économique en Suisse et au Canada en 2016 et 2017.

Tableau 5 : Listes de facteurs d'attractivité dans les littératures scientifique et professionnelle

Liste de facteurs d'attractivité identifiés[84]	Référence(s)
Winning characteristics of a place: economic stability, productivity, costs, property concept, local support services and networks, communication infrastructure, strategic location, incentive schemes and programs (**hard factors**); niche development, quality of life, professional and worldwide competencies, culture, personnel, management, flexibility and dynamism, professionalism in contact with the market, entrepreneurship and unexpected relevancies (**soft factors**)	(Kotler, 2009; Kotler et al., 2002)
Facteurs économiques (disponibilité, coût et qualité de la main d'œuvre, infrastructures, logistiques, marché, cluster), **politiques** (stabilité politique, système juridique, politique fiscale), **culturels et sociétaux** (cohésion sociale, institutions sociales comme l'éducation et la santé) et **géographiques** (conditions géologiques et climatiques, topographie)	(Balderjahn, 2014)
Voici les facteurs énumérés par l'auteur. **Facteurs principaux** : la présence de nombreuses entreprises multinationales, la stabilité économique, le prestige de la ville, la sécurité des biens et personnes. **Facteurs secondaires** : les opportunités de loisirs offertes, la présence d'écoles internationales, la qualité du système de santé, la proximité d'un aéroport international, la qualité du réseau autoroutier, la connaissance de langues étrangères par les habitants, la sécurité des biens et personnes, les infrastructures culturelles et sportives, la qualification des collaborateurs recrutés sur place, la qualité du système de santé, les conditions fiscales offertes, les conditions de logement. **Facteurs dissuasifs** : le niveau des salaires offerts, le coût des bureaux et de l'immobilier industriel, la faible disponibilité de logements, le niveau des loyers, les difficultés de stationnement.	(Lecat, 2008)
MacCarthy et Atthirawong ont identifié, à travers la littérature et une étude Delphi, les **facteurs principaux** suivants : Costs, Infrastructure, Labour characteristics, Government and political factors, Economic factors. De même que les **sous-facteurs** suivants : Quality of labour force, Existence of modes of transportation, Quality and reliability of modes of transportation, Availability of labour force, Quality and reliability of utilities, Wage rates, Motivation of workers, Telecommunication systems, Record of government stability, Industrial relations laws, Protection of patents, Availability of management resources and specific skills, System and integration costs.	(MacCarthy & Atthirawong, 2003)
L'étude empirique de Le Gall auprès de 92 directeurs d'entreprises du domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC, ICT) permet de dresser une liste de **16 facteurs**. Les facteurs les plus influents par ordre d'importance sont les suivants : la taille du marché national ou européen, l'accessibilité de l'établissement au niveau local, la proximité d'un aéroport international, la qualité du cadre de vie, la qualification de la main d'œuvre au niveau national, la qualification de la main d'œuvre au niveau local, la qualité des infrastructures au niveau local, la disponibilité de la main d'œuvre au niveau local, le prestige ou la visibilité de la localisation choisie, la qualité des infrastructures de transport au niveau national, la qualité des infrastructures de télécommunication au niveau national, le volume du bassin d'emplois au niveau local, la densité du tissu industriel local, « l'atmosphère industrielle » locale, la taille du marché local, et la qualité du système de formation au niveau national.	(Le Gall, 2009)
La méthode CERISE REVAIT(R) peut être utilisée pour déterminer les avantages comparatifs du territoire pour des segments de marché. En ce sens, les **19 composantes** sur lesquelles elle repose, dont 13 considérées comme principales et 6 complémentaires, s'apparentent à de potentiels groupes de facteurs d'attractivité des territoires. Les 13 **composantes principales** sont : C Capital Humain, E Entreprises et personnalités du territoire, R Réseaux et points nodaux, I Infrastructures / Immobilier / Grands Equipements, S Services, E Evénements professionnels, R Recherche et Développement / Innovation / Equipements, E Entreprises secondaires / tissu économique / filières & secteurs, V Valeurs et identité du territoire, A Actions collectives structurantes, I Image et marque territoriale, T TIC, Ressources patrimoniales et physiques / Villes clés. Les 6 **composantes complémentaires** sont : A Attracteurs territoriaux / Totems / Icônes	CERISE REVAIT(R) (Chamard et al., 2014; Gollain, 2015)

[84] Il a été décidé de ne pas traduire les facteurs apparaissant en anglais dans les sources afin de ne pas prendre le risque de s'éloigner de leurs acceptions par les auteurs.

territoriales, I Insécurité, M Marché Local, A Atmosphère / Ambiance, G Gouvernance / organisation des Acteurs, E Environnement	
L'institut de management IMD publie chaque année le classement IMD World Competitiveness Yearbook qui liste des pays en fonction de 342 critères de compétitivité répartis en **4 catégories**. Les catégories de critères sont les suivants : **Economic Performance** (Domestic Economy, International Trade, International Investment, Employment, Prices), **Government Efficiency** (Public Finance, Fiscal Policy, Institutional Framework, Business Legislation, Societal Framework), **Business** Efficiency (Productivity, Labor Market, Finance, Management Practices, Attitudes and Values), **Infrastructures** (Basic Infrastructure, Technological Infrastructure, Scientific Infrastructure, Health and Environment, Education).	World Competitiveness Yearbook (IMD, 2016)
Le classement annuel du World Economic Forum (WEF) (Global Competitiveness Report) présente **12 piliers** de la compétitivité des territoires répartis en **3 groupes**. Les piliers sont les suivants : Key for factor-driven economies (Institutions, Infrastructure, Macroeconomic environment, Health and primary education), Key for efficiency-driven economies (Higher education and training, Goods market efficiency, Labor market efficiency, Financial market development, Technological readiness, Market size), Key for innovation-driven economies (Business sophistication, Innovation).	Global Competitiveness Report (WEF, 2016)
EY (anciennement Ernst & Young) publie des rapports qui questionnent des investisseurs internationaux sur les facteurs d'attractivité (Attractiveness surveys). Par exemple un rapport de 2014 (EY, 2014) fait part des facteurs d'implantation les plus importants pour un échantillon de 808 investisseurs. Voici les **12 facteurs** par ordre d'importance : Stability and transparency of the political, legal and regulatory environment, Attractiveness of the domestic market, Staff/labor costs, Potential productivity gains, Infrastructure: transports and logistics, Qualification level of labor force, Social climate, Corporate tax, Infrastructure: telecommunications, Flexibility of labor law, Commercial intellectual property rights and copyrights, Environment for research, development and innovation.	Attractiveness surveys (EY, 2014)
Deloitte interroge régulièrement des investisseurs et hommes d'affaires dans son The Deloitte CFO Survey et dans ses rapports et classements sur la compétitivité industrielle (Global Manufacturing Competitiveness Index) fait ressortir **12 facteurs** importants pour attirer les investisseurs. Les Drivers of global manufacturing competitiveness selon les 540 répondants (des CEOs) sont par ordre d'importance : talent, cost competitiveness, workforce productivity, supplier network, legal and regulatory system, education infrastructure, physical infrastructures, economic, trade, financial and tax system, innovation policy and infrastructure, energy policy, local market attractiveness, healthcare system.	Global Manufacturing Competitiveness Index (Deloitte, 2016a, 2016b)
PwC analyse l'attractivité de grandes villes via la publication de rapports sur les conditions d'affaires qu'elles offrent (Cities of Opportunity Reports). La septième édition propose une étude de 30 villes à travers **10 groupes d'indicateurs**. They « examine the 30 cities in terms of projected economic growth and employment; their demographics in terms of age and income distribution; and how our 10 indicators, 67 variables, and different economic and demographic signposts correlate with successful cities ». Les 10 groupes d'indicateurs sont : Intellectual capital and innovation, Technology readiness, City gateway, Transportation and infrastructure, Health, safety, and security, Sustainability and the natural environment, Demographics and livability, Economic clout, Ease of doing business, Cost.	Cities of Opportunity (PwC, 2016)
KPMG propose un « guide » sur les coûts liés au choix d'un pays pour les entreprises qui s'intitule « Choix concurrentiels » (Competitive Alternatives) et fait ressortir **4 catégories** de facteurs importants pour le choix des entreprises : les coûts des affaires, l'environnement propice aux affaires, le coût de la vie et la qualité de vie (KPMG, 2016b). Les facteurs les plus importants (Key site seletion factors) sont les suivants : **Business costs** (Facilities: industrial, office; Labor: wages, salaries, benefits; Transportation & distribution; Utilities; Financing; Federal, regional, local taxes), **Business environment** (Labor availability and skills; Access to markets, customers, suppliers; Road, rail, port, airport infrastructure; Utility, telecom, internet services & reliability; Suitable sites and facilities; Regulatory environment), **Cost of living** (Personal taxes; Cost of housing; Cost of consumer products & services; Healthcare costs; Education costs), **Quality of life** (Healthcare facilities; Schools & universities; Crime rates; Climate; Culture and recreation).	Competitive Alternatives (KPMG, 2016b)

Autres
Pléthore d'autres rapports et classements d'entreprises de conseils énumèrent également d'**autres facteurs et catégories de facteurs**. Nous pouvons par exemple mentionner : AT Kearney Global Cities Index, Milken Institute Best-Performing Cities index, Saffron European City Brand Barometer, Cushman & Wakefield Manufacturing index, McKinsey&Company The family-business factor in emerging markets, Mercer Location Rankings. Des rapports et classements d'organisations actives dans le domaine des médias énumèrent également des facteurs et des catégories de facteurs importants. Dans le domaine des médias, nous pouvons nommer les divisions du Financial Times spécialisées sur les investissements directs étrangers (IDE, FDI) : fDi Intelligence : global insight from the Financial Times Ltd (expertise, consulting, communication et marketing), fDi Magazine, fDi, Markets, fDi Benchmark, fDi Reports ; et les classements du magazine économique Forbes Best Places to Invest et Best and Worst Places for Business.

Parmi les facteurs relevés, les aspects fiscaux ont fait couler beaucoup d'encre et constituent un facteur relativement important à prendre en compte. Friedman, Gerlowski et Silberman (1992, p. 410) relevaient déjà que **les effets du taux d'imposition des entreprises sur leur localisation est un sujet vivement débattu dans la littérature**. De manière générale, il est commun de considérer le fait d'offrir des avantages fiscaux comme un facteur important, voire prépondérant pour qu'un territoire puisse convaincre une entreprise de s'implanter. L'optimisation fiscale est d'ailleurs souvent recherchée par les entreprises. Il n'existe cependant pas de consensus sur l'effet de la fiscalité sur le choix de localisation ou sur l'attrait d'investissements étrangers directs. Certains auteurs y attribuent un poids significatif avec des études économétriques techniques et ciblées qui analysent par exemple l'impact des diverses taxes et impôts imputés aux entreprises et à leur personnel sur la localisation des sièges d'entreprises (Bösenberg, Egger & Strecker, 2014; Egger, Radulescu & Strecker, 2013). D'autres attestent que rien ne prouve que le facteur fiscal joue un rôle significatif, à l'instar de l'article de Tavares-Lehmann, Coelho et Lehmann (2012) qui se base sur une revue de littérature très large.

La lecture des différentes listes de facteurs d'attractivité souligne leur large diversité. La polysémie de nombreuses notions, ainsi que le chevauchement de certaines définitions, rendent l'élaboration d'un résumé compliqué. Un tel exercice amène de toute façon son lot de critiques qui justifient à leur tour une nouvelle ébauche, perpétuant ainsi la démultiplication des listes de critères qui sont autant d'indicateurs pouvant servir de base à un classement. Nous proposons tout de même une synthèse (tableau 6) qui, parmi les éléments déterminants pour les entreprises, distingue les conditions offertes et le contexte économique de l'environnement général offert par le territoire.

Tableau 6 : Synthèse des facteurs d'attractivité territoriale pour les entreprises

	Facteurs d'attractivité	**Traduction en anglais**
Conditions offertes et contexte économique	Potentiel en termes de marché	*Output market potential*
	Présence d'un cluster et de fournisseurs adéquats	*Presence of a cluster and appropriate suppliers*
	Protection de la propriété intellectuelle	*Intellectual property protection*
	Infrastructures : transports, télécommunication et logistique	*Infrastructures: transports, telecommunication and logistic*
	Disponibilité et prix des terrains commerciaux ou industriels	*Availability and price of commercial and industrial property*
	Qualité de la main d'œuvre et flexibilité du droit du travail	*Quality of workforce: flexibility of labour law*
	Fiscalité des entreprises et coûts	*Corporate tax and costs*
	Qualité de la formation et environnement propice à la recherche et l'innovation (R&D)	*Quality of education and favourable environment for research, development and innovation (R&D)*
Environnement général offert par le territoire	Climat social et stabilité politique	*Social climate and political stability*
	Sécurité	*Safety*
	Qualité de vie	*Quality of life*

3.2 Les entreprises et la différenciation par la marque territoriale

La marque territoriale n'apparaît pas comme facteur d'attractivité à part entière, sans surprise puisque, par définition, elle n'en est pas un en tant que tel. Or, lorsqu'une démarche de place branding a pour vocation d'attirer des entreprises, **l'hypothèse d'un rôle joué par la marque est posée et un effet de la marque territoriale attendu**. S'il est facile de déclarer un tel rôle joué par la marque territoriale, présentée comme un outil qui offre des opportunités pour « attirer le développement économique » (Allen, 2007, p. 60), rares sont les études empiriques qui le démontrent, comme l'ont fait remarquer plusieurs revues de littérature, notamment Gertner (2011) ou Hankinson (2010) et plus récemment une revue systématique de contributions cherchant à mesurer les effets du place branding (Cleave & Arku, 2017). Cela s'avère davantage le cas en ce qui concerne le rôle de différenciation exercé par la marque territoriale auprès des investisseurs et des décideurs d'entreprises lors du processus de choix d'un lieu d'implantation (Cleave et al., 2016b). Le parcours des littératures sur le place branding et sur le management d'entreprises (qui inclut ce qui touche à leurs processus de décisions) permet néanmoins de relever plusieurs études empiriques s'y étant intéressées. Toutes témoignent de la complexité des relations entre marque et facteurs d'attractivité et le spectre des objets d'étude précis s'étend des effets de la promotion du territoire et du marketing territorial en général jusqu'à celui de la marque territoriale en particulier.

L'intérêt pour le place branding serait apparu face à **la difficulté de différencier des territoires sur la base de facteurs d'attractivité objectifs**, partant de l'idée selon laquelle ces facteurs « peuvent être facilement copiés, les marques doivent être considérées par les marketeurs comme l'outil majeur pour créer de la différenciation » (Gentric et al., 2014; Kotler & Gertner, 2002). La gestion de l'image du territoire devient alors stratégique (Langer, 2001) et **la relation entre la marque territoriale et les facteurs d'attractivité demeure ambiguë.** D'une part les facteurs d'attractivité sont des composantes de la marque territoriale et d'autre part celle-ci possède une valeur intrinsèque à même de véhiculer une différenciation par elle-même. Les

composantes symboliques, émotionnelles et intangibles de l'image ajoutées à la réalité du territoire composeraient la marque territoriale comme un tout à même de jouer un rôle de facteur de différenciation à part entière. La marque serait alors un gage du caractère unique du territoire. Metaxas résume cela en d'autres termes :

> « The image of a place, related with the identity character (strong or weak), as well as the distinctive characteristics constitute the main elements that contribute to each place's uniqueness. » (Metaxas, 2010a, p. 8).

L'étude de cas d'entreprises de logistique industrielle installées sur un territoire en Suède de Bergqvist (2009) illustre concrètement cette ambiguïté du lien entre marque territoriale et facteurs d'attractivité. L'auteur soutient que les dimensions intangibles sont activées uniquement lorsqu'une stratégie de place branding est assortie d'un argumentaire concret s'appuyant sur un avantage compétitif pour des cibles particulières.

La littérature **donne alors de l'importance aux éléments intangibles difficilement calculables**. Elle laisse présager un potentiel rôle de facteur à part entière joué par le place branding dans le processus de choix des entreprises et des investisseurs, bien que les facteurs mous relatifs aux perceptions et aux images soient rarement véritablement mesurés (Papadopoulos et al., 2016, p. 619). Van de Laar et de Neubourg (2006) ont étudié les choix d'entrepreneurs et investisseurs (n=219) et montré l'importance des émotions et des perceptions personnelles des décideurs à l'aune de variables incluses dans leur modèle économique. Wilson, Baack et Baack (2014) montrent l'influence d'une des composantes de campagnes de place branding : les managers d'entreprise (n=166) changent leurs attitudes par rapport aux déterminants d'implantation offerts par des pays lorsqu'ils sont exposés à des campagnes publicitaires ciblées.

En interrogeant des responsables de marketing territorial et des consultants spécialisés sur l'implantation d'entreprises (*site selectors*) (n=10) en Ontario, Cleave, Arku, Sadler et Gilliland (2016b, pp. 215–216) relèvent plusieurs décalages. Les trois principaux concernent la focalisation sur les identités visuelles de la part des responsables de marketing territorial, la manière de diffuser des informations qui devraient être davantage ciblée et digitalisée selon les consultants, ainsi que le rôle des incitatifs qui seraient, selon les consultants, surévalué par rapport à d'autres facteurs tangibles.

Alonso et Bea (2012) approchent la marque territoriale sous l'angle de la visibilité du territoire sur Internet pour les touristes et potentiels investisseurs. A travers une étude du cas des villes espagnoles, ils concluent, sans pour autant convaincre dans le passage des corrélations à des causalités, que plus une ville est visible en ligne, plus elle est attractive pour les touristes et les investisseurs.

Affirmant que les scientifiques sont unanimes quant au fait qu'une des raisons principales de l'adoption de stratégies de place branding est l'attraction des investissements, Bose, Roy et Tiwari (2016) proposent une mesure de la marque territoriale prenant en compte la perception de résidents et d'entrepreneurs (n=246, dont une centaine sont des entrepreneurs). Ils montrent une corrélation entre l'image et la notoriété d'un lieu en général et l'intention d'y investir.

Ryu et Swinney (2011, 2013) montrent que la congruence entre la perception d'un centre-ville par les entrepreneurs locaux (n=167) et les composantes de la stratégie de place branding de ce lieu (image, vision et culture) tend à accroître la perception de la performance de leurs affaires et de l'attractivité économique de ce lieu. Une inclusion des entrepreneurs dans la stratégie de place branding peut donc générer un cercle vertueux pour l'attractivité.

Kaya et Marangoz (2014) constatent que la nature, les opportunités d'affaires et le réseau ainsi que les services étatiques sont des composantes de la marque territoriale selon la perception des

entrepreneurs (n=342). Ces composantes jouent un rôle différenciateur puisque l'attitude des entrepreneurs par rapport à la marque est corrélée à leurs intentions d'investir sur ce territoire.

Gentric, Bougeard-Delfosse et Le Gall (2014) proposent de passer du *made in* au *made with*. Leur étude d'une construction d'une marque territoriale se positionnant comme « collaborative » met en évidence les avantages de conjuguer promotion exogène et endogène (*retention marketing*) et de tendre vers une démarche à laquelle sont intégrées les entreprises déjà présentes sur le territoire. Leur rôle devient alors celui de partie prenante et non exclusivement de groupe cible, bien que le défi réside dans l'alignement des objectifs a priori communs mais parfois différents voire divergents.

Pour finir, Papadopoulos, Hamzaoui-Essoussi et Banna (2016) montrent les liens forts qui existent entre la littérature sur les effets d'origine (*Country-Of-Origin (COO)-effect, made in*), le place branding et l'attraction des investissements. Ils attestent du « casse-tête » (*conundrum*) de la coordination des efforts de marketing territorial au vu de la gestion d'une marque territoriale pour une multiplicité de cibles, soulignent la carence d'études pluridisciplinaires et y voient un potentiel pour de futures recherches.

S'intéresser au lien entre la marque territoriale et la décision d'entreprises implique également de revenir sur les travaux du domaine du tourisme qui ont étudié **l'effet de l'image d'un territoire sur le choix** d'un visiteur. Baloglu et McCleary (1999, p. 868) affirment que « l'image de marque est une influence importante dans le choix de destinations de vacances ». Les auteurs montrent que l'évaluation cognitive (*perceptual/cognitive*) d'un territoire influence positivement son évaluation affective (*affective*) et que celle-ci influence l'image générale. La distinction entre l'affectif et le cognitif (*affect / cognitition*) est d'ailleurs souvent utilisée pour décomposer les dimensions de l'image d'une destination (San Martín & Rodríguez del Bosque, 2008) ou d'un pays pour étudier l'effet du pays d'origine (Maheswaran, Yi Chen & He, 2013; Roth & Diamantopoulos, 2009). Est parfois également mentionnée la dimension conative (*conative*) qui désigne une intention liée à l'image : celle de visiter une destination par exemple (Pike & Ryan, 2004)[85].

Si ces études fournissent des éléments clés pour l'analyse fine du phénomène de formation de l'image du territoire par les touristes ou les consommateurs, elles ne s'attardent cependant que peu sur la différenciation exercée par l'image dans le cadre du choix d'un territoire par rapport à un autre. Lorsqu'elles le font, c'est par exemple de manière indirecte à travers l'intention de revisite ou de recommandation (e.g. Marchat & Camelis, 2017). Pour une focale sur la différenciation, en d'autres termes l'effet de l'image lors d'une décision plutôt que la formation de l'image par les décideurs, la distinction déjà mentionnée de Han (1989) entre effet de halo et effet résumé semble plus adaptée. A défaut d'approfondir les aspects psychologiques, elle permet d'aborder les effets directs et indirects de la marque à travers deux catégories d'effets observables lors d'un choix.

Mesurer la différenciation exercée par la marque territoriale représente un défi tant pratique qu'académique, comme le relèvent Zenker et Martin (2011), qui fournissent un vaste panorama des façons de mesurer la marque territoriale, en distinguant la mesure de son image et de sa valeur. Cela implique de chercher les effets attribuables uniquement à celle-ci, ce qui correspond à mesurer la « valeur » de la marque dans la littérature sur la marque en général (*brand equity*). Cette valeur correspond aux résultats dus uniquement à l'existence de la marque, c'est-à-dire qui n'auraient pas lieu sans celle-ci (Keller, 1993). L'accent peut être mis sur les effets en termes de comportement du consommateur ou d'un groupe cible, dans notre cas les

[85] « Cognition is the sum of what is known about a destination [or a place in general], which may be organic or induced. […] Affect represents an individual's feelings toward an object, which will be favorable, unfavorable or neutral […]. The conative image is analogous to behavior since it is the intent or action component. Intent refers to the likelihood of brand purchase. » (Pike & Ryan, 2004, pp. 337-339).

entreprises. L'image et les associations à la marque passent alors au second plan[86] et apparaissent comme un des éléments explicatifs du comportement et donc de la valeur de marque[87].

Pour la marque de produits ou d'entreprises, il existe divers moyens de mesurer sa valeur d'un point de vue financier en fonction du comportement des consommateurs (achats et opinion) (Birkin, 1994; Blackett, 1989; Burmann, Jost-Benz & Riley, 2009; Murphy, 1989; Penrose, 1989). Une norme internationale (ISO 10668 :2010(fr)) fixe d'ailleurs des critères pour l'évaluation monétaire d'une marque (Lazarte, 2010) et l'entreprise *Interbrand* tient lieu de référence avec son index *The Role of Brand Index* calculant et comparant nombreuses marques de produits et d'entreprises (Jia & Zhang, 2013; Rendón & Morales, 2013)[88].

Concernant la marque territoriale, sa valeur peut par exemple être mesurée à l'aune de la satisfaction des « consommateurs » territoriaux (Insch & Florek, 2008; Zenker & Rütter, 2014; Zenker, Petersen & Aholt, 2009, 2013) ou en fonction des intentions de résidents (Zenker, Eggers, et al., 2013). Ces derniers auteurs prennent comme indicateur monétaire de la valeur de marque territoriale le pourcentage du salaire que des personnes hautement qualifiées (n=1006) sont prêtes à sacrifier pour un lieu de résidence préféré face à un lieu de résidence comparable (parmi 15 villes allemandes)[89].

Dans le cadre de notre étude empirique, nous optons pour l'observation de choix hypothétiques que nous étudions à l'aide d'une analyse de mesures conjointes. Cette dernière permet d'analyser l'effet conjoint de plusieurs variables sur un choix. Cela correspond à l'idée que nous défendons dans la partie suivante **: l'effet marque territoriale sur la décision des entreprises est intiment lié à l'interaction entre marque et facteurs d'attractivité et seule la prise en compte de multiples facteurs peut rendre compte du processus des décisions des entreprises. Il s'agit donc de considérer la marque territoriale en interaction avec les facteurs d'attractivité.** La partie suivante étaye ces propos et présente deux modèles existants sur l'effet marque territoriale.

3.3 L'effet marque territoriale dans le processus de décision des entreprises

Nous relevons deux modèles conceptuels qui ont été établis concernant le rôle de la marque territoriale par rapport aux investisseurs et aux entreprises. Nous les reprenons avant de proposer une nouvelle lecture de l'effet marque territoriale à travers la complexité des relations entre marque territoriale et facteurs d'attractivité.

---

[86] Des auteurs se focalisent sur les associations à la marque territoriale en mobilisant des outils de mesure. Pour les associations, Zenker a développé un outil adapté tout particulièrement aux marques territoriales : il s'agit de l'advanced Brand Concept Map (aBCM), qui a fait l'objet de plusieurs publications (Zenker, 2011, 2014; Zenker & Braun, 2010; Zenker, Gollan & Quaquebeke, 2014; Zenker, Knubben & Beckmann, 2010), inspiré du Brand Concept Map (BCM) issu du branding de produits, services ou organisations (John et al., 2006; Schnittka, Sattler & Zenker, 2012; Zenker & Beckmann, 2013) utilisant la Brand Association Network Value (BANV) pour mesurer de manière quantitative la favorabilité générale pour une marque d'un réseau d'associations (*overall favorability of a brand association network*).

[87] A cet égard, Yoo, Donthu & Lee (2000) estiment que l'effet de l'image de marque comme composante de la valeur de marque est surévalué et montre l'importance d'efforts marketing direct comme la publicité pour des offres spécifiques et des promotions ciblées, qu'ils considèrent comme partie intégrante de la valeur de marque.

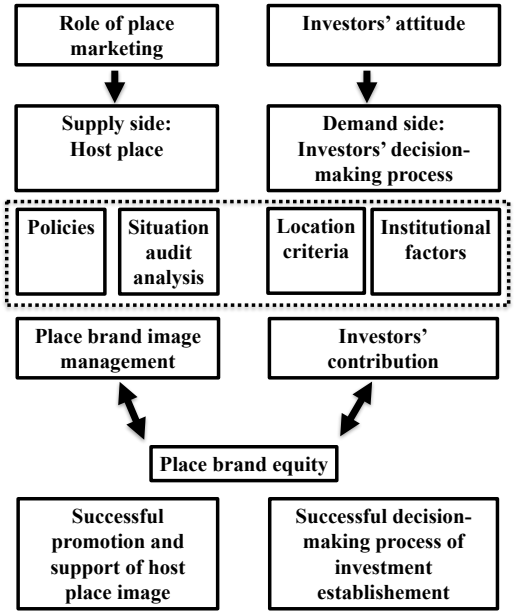
[88] Existe également une norme comptable du Bureau international des normes comptables (International Accounting Standards Board) sur les atouts intangibles qui touche à la façon de comptabiliser une marque. A noter également que la problématique de la gestion du patrimoine immatériel des entreprises comprend la gestion de la marque (Edvinsson & Malone, 1999). En ce qui concerne l'immatériel public (De Sainte Foy & Bounfour, 2013), des institutions spécifiques ont été créées, comme par exemple en France l'Agence du patrimoine immatériel de l'Etat chargé de « promouvoir une gestion optimisée des actifs immatériels publics et d'accompagner les stratégies de valorisation de ce patrimoine » (Agence du patrimoine immatériel de l'Etat, 2015).

[89] Les résultats montrent que la perception de l'image de la ville a une grande influence sur le choix du lieu de vie et permettent plusieurs conclusions spécifiques aux cas présentés, comme le fait que toutes les villes ne se concurrencent pas les unes aux autres ou que le facteur qualité de vie paraît moins influent que celui des opportunités professionnelles.

Le modèle conceptuel proposé par Metaxas (2010a,b) montre théoriquement le lien entre l'attraction d'investissements directs étrangers (IDE) et le marketing territorial. L'auteur suggère que la marque territoriale peut contribuer à convaincre de la manière suivante : à travers des atouts spécifiques orientés vers des valeurs et les besoins des investisseurs, la marque territoriale peut véhiculer une image attractive à même de générer crédibilité et confiance.

Metaxas (2010b) présente l'attractivité pour les investissements comme un marché où les promoteurs territoriaux et les investisseurs se retrouvent (schéma 4). Dans le contexte d'un marché global, ces derniers sont demandeurs de territoires à même de mettre à leur disposition des politiques publiques et un environnement économique satisfaisants. Bien développé théoriquement mais difficilement opérationnalisable, ce modèle montre que la valeur de la marque repose sur le management d'une image du territoire basée sur des politiques publiques d'une part et sur la contribution des investisseurs d'autre part.

Schéma 4 : Le modèle conceptuel de l'attractivité pour les investissements « model for FDI effective attractiveness » : réalisé par l'auteur à partir des schémas de Metaxas (2010b, p. 238)



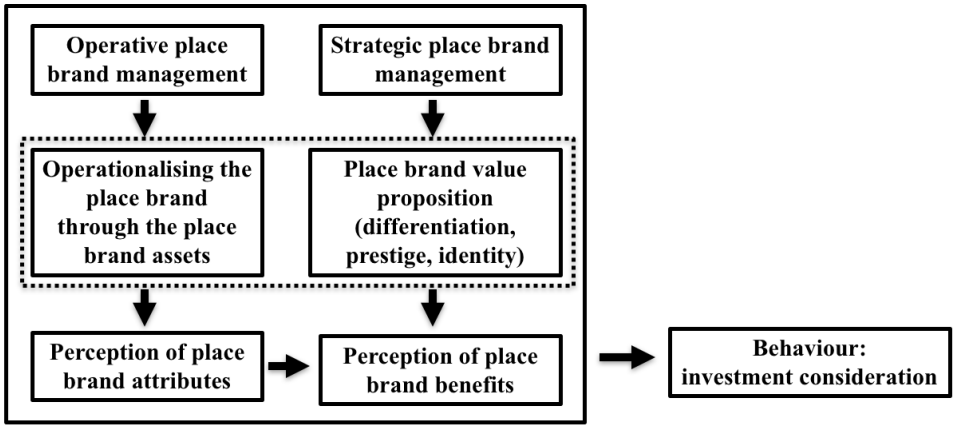
Metaxas (2010b) déduit de son apport conceptuel que la relation entre les investisseurs et les prometteurs territoriaux peut être bénéfique pour les deux parties si elle se conçoit stratégiquement dans le cadre d'un marché organisé. Il indique à ce propos :

> « The relation between place marketing, place branding and FDI [Foreign Direct Investment] aside from being substantial can also be successful when it functions in the frame of a strategically organized attempt that works according to the offering and demand in a competitive market. » (Metaxas, 2010b, pp. 238–239)

Nous retenons de ce modèle que tant la gestion de l'image que la contribution des investisseurs sont liées par ce que nous avons appelés des facteurs d'attractivité. En effet, les politiques publiques, l'état de la situation actuelle, les critères d'implantation et les facteurs institutionnels (encadré en pointillé du schéma) se retrouvent dans les définitions et listes que nous avons présentées.

Jacobsen conçoit un modèle théorique nommé *investor-based place brand equity* (Jacobsen, 2009) **qu'il teste empiriquement** (Jacobsen, 2012). Il montre que les marques territoriales contribuent à influencer le comportement des investisseurs (n=101). Dans la conceptualisation de son modèle (schéma 5), il distingue un management opérationnel de la marque territoriale d'un management stratégique. Le premier consiste en la gestion de la marque à travers les attributs du territoire qui sont des avantages (*assets*) ou des inconvénients selon la perception qu'en ont les investisseurs. Le deuxième équivaut à la gestion de la marque à travers une proposition à même de générer une différenciation, du prestige et une identité, afin que les attributs deviennent des atouts (*benefits*)[90].

Schéma 5 : Le modèle de la valeur de marque territoriale basé sur les investisseurs « investor-based place brand equity (IPE) » : réalisé par l'auteur à partir des schémas de Jacobsen (2009, 2012)



A nouveau, ce que nous avons appelé des facteurs d'attractivité occupe une place prépondérante dans ce modèle. En effet, les attributs et atouts (*attributes and benefits*) de la marque territoriale, ne sont autres que les facteurs d'attractivité du territoire opérationnalisés comme des avantages (*assets*) inclus stratégiquement dans la proposition de marque (encadré en pointillé du schéma).

Jacobsen distingue deux phases du processus du choix d'un lieu d'implantation d'une entreprise durant lesquelles la marque territoriale peut jouer un rôle : au moment initial où la notoriété du territoire est importante et au moment de la sélection.

> « Place brands have the potential to make a place stand out from its competitors. This potential is highest at the time at which the investor creates the awareness set and the choice set. At these points of the process confidence building functions (Anholt, 2010b), symbolic functions (Johnsen, 2007) as well as orientation and information functions (Kotler & Gertner, 2002) intrinsic to place brands come into effect. » (Jacobsen, 2012, p. 254).

L'auteur indique donc que la marque territoriale a le potentiel de différenciation le plus élevé au moment de la phase initiale de prise de conscience des territoires envisageables et au moment du choix entre les derniers territoires en lice. Les affirmations de professionnels experts du domaine (e.g. Wardle & Harris, 2017) expliquent que durant ces phases du processus, les

[90] *Assests* et *benefits* étant quasiment synonymes, la traduction arrêtée a été décidée par l'auteur en fonction du sens général a donné aux propos.

décideurs d'entreprise naviguent constamment entre l'émotionnel et le rationnel[91]. Les campagnes publicitaires d'agence de promotion économique jouent d'ailleurs sur ces deux aspects : les émotions avec un slogan, un texte accrocheur et une image et la transmission d'informations à travers quelques points clés et une adresse Internet pour se renseigner[92].

Durant la phase initiale du processus (*awareness*), l'effet potentiel de la marque territoriale consiste en la prise en compte du territoire (dans la *long list*) et la prise de conscience des investisseurs envers des opportunités offertes par ce territoire. Durant la phase de sélection (*consideration set*), les marques territoriales peuvent permettre d'identifier d'emblée une synthèse d'attributs considérés favorables, ce qui donne la possibilité aux investisseurs d'être informés sans avoir à analyser les différents attributs un à un.

Jacobsen conclut que l'efficacité d'une marque territoriale par rapport à l'attractivité pour les investisseurs et entreprises dépend de la combinaison d'attributs et d'atouts du territoire, construite en fonction du territoire en question et de la cible spécifique. Il affirme ainsi :

> « The model application has shown that a suitable combination of specific place brand attributes and place brand benefits can be effective in influencing the behaviour of the place customer in favour of the place brand. This combination needs to be established individually for each place considering its specific competitive environment. Therefore, a generic combination ("one fits all approach") of place brand attributes and place brand benefits resulting in a positive behaviour of the place brand customer cannot be established.
>
> Taking these findings into consideration, the IPE model components (attributes and benefits) and structure can be successfully applied by economic development professionals to explain and predict the results of their specific place branding activities. By doing so, the effectiveness of the operational place brand management can be established increasing the acceptance of place branding among the stakeholders. » (Jacobsen, 2012, p. 268)

Ces deux modèles corroborent l'idée selon laquelle il existe une **forte interaction entre marque territoriale et facteurs d'attractivité**, interaction qui peut être décomposée de diverses manières. Metaxas (2010a,b) considère l'effet marque à travers la rencontre entre ce que peut offrir le territoire à travers ses politiques publiques et ce que cherchent les investisseurs en termes de critères d'implantation et de facteurs institutionnels. Pour Jacobsen (2009, 2012), l'effet marque sur le comportement des investisseurs prend forme à travers le passage des attributs du territoire (*attributes*) existants aux atouts (*benefits*) perçus.

La marque territoriale agit alors comme une recomposition de facteurs d'attractivité spécifiques, qui crée du sens en fonction du groupe cible considéré. En ce sens, la marque territoriale participe à une **narration potentiellement évocatrice** (*storytelling*). Elle peut ainsi équilibrer le **diptyque attraction-attrait** en agissant comme une synthèse de ce qui est pertinent pour le groupe cible. En d'autres termes, les modèles présentés laissent suggérer que **la marque territoriale** est composée de facteurs d'attractivité. En fonction de la cible, à travers une

---

[91] Pour illustrer cela sont reprises des citations de chefs d'entreprises comme : « Stereotyping is an important cognitive process in the investment decision. A potential investor's view of the nation will be a composite of beliefs based on second-half experiences emanating from the imagery of people, social, political and economic conditions as communicated through medium such as the media » O'Shaughnessy & O'Shaughnessy cité par Wardle et Harris (2017) ; « It was more comfortable and more excited about the prospect of working in one destination than another. I can't really put it into words but once both places had been shown to be ok alternatives, I went with my gut. » Un directeur d'une entreprise technologique cité par Wardle et Harris (2017).

[92] De nombreuses publicités de type « Invest In » ont été observées par l'auteur dans le Financial Times en 2017. Exemples : la Hongrie le 16 mai avec le slogan « Smart. Ambitious. Competitive. », l'Afrique du Sud le 13 mai qui interpelle « Tokyo, Berlin or Shanghai ? » ou le Danemark profitant du contexte post-Brexit (décision du Royaume-Uni de sortir de l'Union européenne en 2016) pour vanter son intégration au marché européen commun auprès des entreprises potentiellement tentées de quitter Londres.

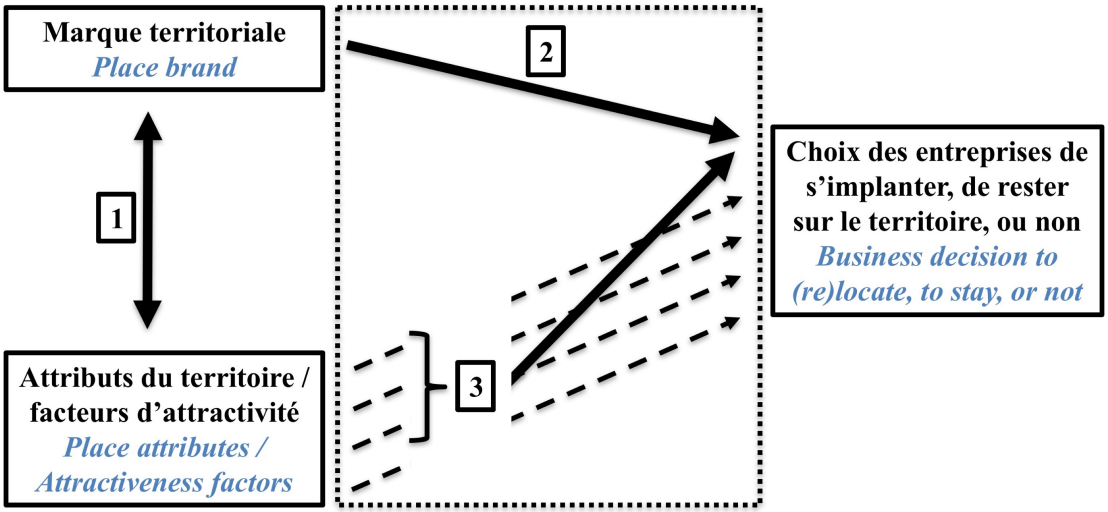
combinaison synthétique de ces facteurs, elle **peut rendre le territoire attractif attirant** : les facteurs pertinents pour l'entreprise deviennent plus qu'attractifs (potentiel), ils sont attirants[93].

Les études citées et les deux modèles présentés fournissent une base pour comprendre la différenciation exercée par la marque territoriale pour attirer les entreprises. Pour analyser plus précisément l'effet exercé par la combinaison des facteurs d'attractivité et la marque territoriale, nous pouvons reprendre la distinction entre **effet de halo** et **effet résumé** (*summary construct*) qui catégorise la manière dont s'effectue la différenciation par la marque (voir dernière partie du chapitre 2). Si cette distinction ne fait pas ressortir toute la complexité de la réalité à laquelle elle fait référence, notamment parce que la différenciation peut se faire à travers un **mix des deux effets**, laissant la possibilité à un effet résumé partiel, elle a le mérite de clarifier la manière dont agit la marque territoriale pour le groupe cible des entreprises.

De là, nous pouvons proposer **une nouvelle lecture de l'effet marque territoriale à travers la complexité des relations entre marque territoriale et facteurs d'attractivité.** Le schéma 6 en est une synthèse. Tout d'abord, la marque territoriale est en interaction avec les facteurs d'attractivité (flèche 1). Ensuite, les facteurs d'attractivité agissent directement sur les décisions des entreprises conformément à la littérature existante (flèches en traitillé). L'effet produit par la marque territoriale a lieu à travers le filtre de la perception des décideurs d'entreprise. Ceux-ci sont influencés de manière variable par les facteurs d'attractivité et les aspects d'image, de notoriété ou de réputation. S'il équivaut à un effet de halo, l'effet marque territoriale n'est pas directement dépendant de facteurs d'attractivité, mais repose par hypothèse davantage sur un lien direct entre l'image, la notoriété ou la réputation et la décision (flèche 2). S'il se produit à travers un effet résumé, l'effet marque territoriale est directement dépendant d'une combinaison de facteurs d'attractivité pertinents pour l'entreprise (flèche 3). In fine, la décision des entreprises s'explique par un mixte (encadré en pointillé) de l'effet direct des facteurs d'attractivité et de l'effet marque, direct ou à travers un effet résumé.

[93] L'attrait est ce qui exerce une séduction, ce qui est de nature à plaire (adjectif : attractif), et l'attraction ce qui attire, ce qui effectue l'action d'attirer (adjectif : attirant). Parler d'attractivité recoupe les deux. En anglais, *attractiveness* rassemble ce qui est *attractive* (attractif) et/ou *attracting* (attirant).

Schéma 6 : L'effet marque territoriale (the place brand effect)



1. **Interaction entre la marque territoriale et les facteurs d'attractivité** *Interaction between the place brand and the factors of attractiveness*
2. **Effet de halo** *Halo effect*
3. **Effet résumé** *Summary construct effect*

Malgré les apports des articles cités, des deux modèles présentés et les nombreuses contributions prétendant que la marque territoriale joue un rôle pour l'attractivité, un pan de l'agenda de recherche proposé par Hankinson (2010)[94] est toujours d'actualité : on constate un manque de recherches empiriques visant à analyser le lien entre marque et attractivité pour les entreprises. Cleave et al. (2016) l'ont récemment reconfirmé et montré que malgré cela, le place branding est perçu comme très utile pour l'attraction d'entreprises par les responsables du développement économique d'un territoire (n=25).

Pour combler cette lacune, nous proposons d'effectuer une étude empirique sur le potentiel rôle de la marque territoriale sur l'attractivité pour les entreprises. Conformément à la lecture de l'effet marque territoriale présentée, nous postulons que la décision des entreprises s'explique par un mixte de l'effet direct des facteurs d'attractivité et de l'effet marque, direct ou à travers un effet résumé. Sachant que le potentiel le plus élevé pour que la marque joue un rôle se trouve à deux phases distinctes du processus (phase initiale et phase finale) comme l'explique Jacobsen (2012), **nous choisissons de nous focaliser sur la décision finale des entreprises.** A ce stade, seuls quelques derniers territoires restent en lice. Leurs attributs sont censés avoir été considérés voire déjà finement scrutés. Dans un contexte de choix par des acteurs informés sur les différentes possibilités alternatives, c'est en principe l'effet résumé qui prend le dessus par rapport à l'effet de halo :

> « Han (1989) demonstrated that when consumers are not provided with other product information, country of origin can have a halo effect that influences product evaluations. When other product information becomes available, however, the halo

[94] Dans le même sens, Jacobsen (2010, p. 279) affirme : « While the research on place brands in general, their application to cities and their influence on the location of (foreign direct) investment is limited, research on the measurement of the place-brand equity, including its empirical foundation is practically non-existent although necessary (Bradley, Hall & Harrison, 2002) ».

> effect diminishes and the country of origin is perceived to be simply a summary construct. » (Maheswaran et al., 2013, p. 167)

Dès lors, nous pouvons poser l'**hypothèse de travail** selon laquelle **la marque territoriale aura tendance à agir à travers un effet résumé et non un effet de halo**. Le chapitre 4 présente les spécificités du cas sélectionné et démontre la pertinence de s'y intéresser puis les suivants sont dédiés à la méthodologie de notre étude empirique, ses résultats et leur analyse.

4. Cas étudié

Dans la littérature sur le place branding, une grande partie des données récoltées dans le cadre d'études empiriques qualitatives ou quantitatives en lien avec la marque territoriale provient de responsables de marketing territorial, à l'instar des fonctions de Destination Manager Officer (DMO) ou de directeur d'agence de promotion économique. Des chercheurs néerlandais (Braun, Eshuis, Klijn & Blijs, 2010; Braun, Eshuis, Klijn & Zenker, 2017; Eshuis, Braun & Klijn, 2013; Eshuis et al., 2014b; Klijn et al., 2012) se basent par exemple sur le National City Marketing Monitor, base de données récoltées avec un questionnaire en ligne auprès de professionnels et responsables de marketing territorial au niveau des villes et villages des Pays-Bas (274 répondants au total). En outre, plusieurs enquêtes sont administrées à des étudiants dans le cadre d'expériences de mises en situation fictives, à l'instar de l'étude de Zenker et Beckmann (Zenker & Beckmann, 2013a). Les études qui se focalisent sur les groupes cibles sont fréquentes dans le domaine du tourisme (Marchat & Camelis, 2017; Pike & Page, 2014). Plusieurs contributions récentes se focalisent sur la perception des résidents (Insch, Stuart, Parker & Florek, 2015; Taecharungroj, 2016; Zenker & Erfgen, 2014; Zenker, Braun & Petersen, 2017). En revanche, les études auprès des investisseurs ou décideurs d'entreprise demeurent moins nombreuses.

Parmi les études empiriques sur les entreprises et le place branding, que nous avons déjà mentionnées, Cleave et al. (2016) enquêtent auprès de 10 sélectionneurs de lieux d'implantation, Scatton et Schmitz (2016) auprès de 143 entrepreneurs, Bose, Roy et Tiwari (2016) auprès d'une centaine d'entrepreneurs, Kaya et Marangoz (2014) auprès de 342 entrepreneurs, Ryu et Swinney (2013) auprès de 167 entrepreneurs locaux, Jacobsen (2012) auprès de 101 investisseurs, Merrilees, Miller et Herington (2012) auprès de 214 propriétaires d'entreprise. Dans le cadre de cette étude, nous choisissons de nous focaliser sur un nombre plus restreint de décideurs d'entreprise afin d'explorer en profondeur l'effet marque territoriale à travers le lien entre marque territoriale, facteurs d'attractivité et choix de l'entreprise. Pour ce faire, **nous nous concentrons sur une trentaine de décideurs d'entreprises ayant récemment choisi de s'installer dans le Canton de Vaud, en Suisse**.

Avant de présenter le contexte institutionnel de la promotion économique en Suisse puis notre cas d'étude, il s'agit de souligner que la question de l'attractivité pour les entreprises de la Suisse et de ses cantons, dont celui de Vaud, a été lié à deux éléments d'actualité ces dernières années. Tout d'abord, la force du franc suisse. Dans un contexte post-crise de 2007/2008 marqué notamment par une politique expansionniste de la Banque centrale européenne, le franc suisse s'est vu attribué le rôle de « valeur refuge », ce qui a augmenté sa valeur face aux autres monnaies et nui aux affaires des secteurs de l'économie suisse tournés vers les exportations (sachant que plus de 50% du PIB est généré par le commerce extérieur)[95]. Ensuite, un projet de réforme fiscal est en cours : le Projet fiscal 17, qui fait suite à la troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III). Fruit de plusieurs années de travail en réponse aux exigences des standards internationaux véhiculés notamment par l'OCDE et l'Union européenne, celle-ci avait été refusée par le peuple en février 2017. Dans un tel contexte, deux points sont jugés par les acteurs économiques comme clés pour l'attractivité de la Suisse : la question du taux d'imposition des entreprises et celle des incitatifs pour les activités de recherche et développement des entreprises[96].

---

[95] La situation actuelle serait la suivante : « the final reverberations of the Swiss franc shock are slowly fading and the Swiss economy is moving into the future reinvigorated and stronger than before. Switzerland is now on a stable, if cautious growth path, which should yet accelerate somewhat further in the current and next year » (EY, 2017).

[96] En matière de R&D, le projet fiscal en discussion comprend notamment la mise en place d'une *patent box*,

4.1 Contexte institutionnel et promotion économique en Suisse

Le système politico-institutionnel de la Suisse repose sur un **fédéralisme multi-niveaux** – communal, cantonal et fédéral, comprenant divers aspects intercommunaux et intercantonaux – marqué par un centre relativement faible (Ladner, 2013a, p. 9). Les diverses entités territoriales coopèrent, de façon volontaire ou parfois sous contrainte, et sont simultanément dans une situation de potentielle concurrence. Elles peuvent utiliser la marge de manœuvre qui leur est offerte en termes économiques, politiques et juridiques pour rendre leur territoire plus attractif que les autres. Le cas de l'attractivité pour les entreprises est très illustratif de la compétition que se livrent les territoires. Si les éléments fiscaux ont passablement occupé l'attention, étant donné les possibles variations à cet égard entre cantons et entre municipalités (Gilardi, Kubler & Wasserfallen, 2013), l'enjeu se situe au niveau des conditions-cadres en général. Les régions se différencient en effet sur plusieurs facteurs d'attractivité, certaines politiques publiques, leur mise en œuvre et des mesures spécifiques dédiées aux entreprises pouvant varier[97]. Divers classements sur la compétitivité ou la qualité de la localisation des cantons, communes et régions suisses en témoignent (Credit Suisse, 2016; Die Weltwoche, 2017; UBS, 2016). Une citation de la revue *La Vie économique* éditée par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) et le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) résume ainsi la façon dont s'articule la dynamique entre Confédération et cantons lorsqu'il est question de promouvoir la Suisse comme place économique :

> « [L]es cantons et régions suisses se font toujours concurrence lorsqu'il s'agit de faire venir une entreprise. […] En fin de compte, la compétition interne entre les sites économiques contribue à améliorer l'attrait des conditions-cadres, ce qui fait de la Suisse un lieu d'implantation intéressant sur le plan international. La promotion économique nationale doit, en outre, arriver à rassembler toutes les forces, en particulier lorsqu'elle intervient sur des marchés lointains, afin de donner de la Suisse une image aussi homogène que possible. Il s'agit aussi d'identifier les entreprises étrangères dont la capacité d'innovation et la productivité sont au-dessus de la moyenne, et de renforcer la coordination de tous les acteurs impliqués au niveau national dans la promotion de la place économique. » (Delbiaggio, Egli, Lier & Roth, 2012, p. 58)

Le terme de « **promotion économique** » recouvre « l'ensemble des mesures que les collectivités territoriales (Confédération, cantons, régions et communes) appliquent, en complément d'une bonne politique économique et financière, pour renforcer et faire connaître leur territoire en tant qu'espace de vie et espace économique » (Rufer & Wagner, 2015, p. 4). Dans ce domaine, « la Confédération intervient subsidiairement à l'action des acteurs privés et des cantons » (Conseil fédéral, 2015, p. 2184). Le niveau national déploie à ce titre des instruments qui incluent la promotion des exportations et des conditions d'implantation en Suisse, la politique des PME [petites et moyennes entreprises], la politique régionale et la politique du tourisme » (SECO, 2015). La promotion de la place économique se divise en deux axes : créer un cadre économique favorable à l'activité des entreprises et faire connaître aux décideurs les bonnes conditions d'implantation qu'offre la Suisse. La promotion des activités économiques extérieures fait partie des priorités au cours des années 2016 à 2019 (Conseil

[97] Les conditions offertes aux entreprises peuvent ainsi passablement varier d'un canton à l'autre et d'une commune à l'autre, entre autres pour ce qui concerne l'aménagement du territoire, les systèmes éducatif et de santé. Les communes possèdent une certaine autonomie dans certains domaines, notamment celui de l'aménagement du territoire (plans de zones). « Dans la plupart des cantons suisses, les communes disposent d'une autonomie assez large. En matière d'aménagement du territoire, la répartition des compétences dans les cantons est souvent la suivante: le canton est responsable de l'établissement du plan directeur cantonal liant les autorités, mais délègue aux communes l'établissement des plans d'affectation liant les propriétaires fonciers et en particulier la séparation entre les zones à bâtir et les zones de non-bâtir ainsi que le mode et la mesure de l'utilisation précise du sol dans les zones à bâtir » (Association suisse pour l'aménagement national, 2015).

fédéral, 2015, p. 2175) et consiste notamment en la promotion des conditions d'implantation des entreprises en Suisse.

Sur la base de la loi fédérale concernant la promotion des conditions d'implantation des entreprises en Suisse[98], la Confédération a mis sur pied le programme « Switzerland. Trade & Investment Promotion ». Une convention de prestations a été conclue entre le SECO et l'association à but non lucratif de droit privé **Switzerland Global Enterprise (S-GE)** pour la période allant de 2016 à 2019 afin que cette dernière gère la partie opérationnelle de la promotion économique de la Confédération. S-GE collabore étroitement avec l'administration fédérale et les cantons. Elle est représentée à l'étranger par 22 *Swiss Business Hubs* et 5 *Trade Points* (S-GE, 2017). Alors que S-GE informe les investisseurs étrangers des avantages de la Suisse en tant que lieu d'implantation ou de relocalisation, les compétences pour la phase concrète de l'établissement sont en mains des cantons. La majorité des cantons se sont organisés au sein d'entités régionales, ou **agences intercantonales de promotion économique**, dont le degré d'intégration est variable : Greater Zurich Area (GZA)[99], Greater Geneva Bern area, GGBa ou Invest Western Switzerland[100], St.GallenBodenseeArea[101] et BaselArea.swiss[102]. Cela n'empêche cependant pas les cantons et certaines villes ou communes de faire leur propre promotion et prospections de manière individuelle.

Concrètement, lorsqu'une entreprise étrangère exprime son intérêt pour la Suisse auprès de S-GE, le dossier est transmis aux agences intercantonales ou aux cantons selon les préférences de l'entreprise. Afin de ne pas privilégier une région spécifique, SG-E informe les quatre agences intercantonales et les 26 cantons. Chacun d'entre eux peut alors contacter l'entreprise (Monnier, 2015, p. 99).

En comparaison internationale, les instruments et institutions de la promotion économique sont comparables à ceux d'autres pays (tableau 7). Les agences de type *Invest in* sont généralement en charge de la promotion des investissements et donc de l'attraction d'entreprises. Dans plusieurs pays, ce sont les mêmes agences qui ont également comme mandat celui du soutien à l'exportation des entreprises du pays. S-GE possède ce double mandat depuis 2008. Lors de sa création en 1927 sous le nom d'Office suisse d'expansion commerciale, ses activités se focalisaient sur l'information et le conseil aux entreprises ainsi qu'à leur accompagnement dans le développement de leurs activités à l'international.

[98] RS 194.2 : Loi fédérale concernant la promotion des conditions d'implantation des entreprises en Suisse du 5 octobre 2007.
[99] Le GZA regroupe les cantons de : Glaris, Grisons, Schaffhouse, Schwytz, Soleure, Uri, Zoug et Zurich (GL, GR, SH, SO, SZ, ZG, ZH). La région de Winterthour et la ville de Zurich sont aussi membres à part entière du GZA.
[100] Le GGBa regroupe les cantons de : Berne, Fribourg, Genève, Neuchâtel, Valais et Vaud (BE, FR, GE, NE, VS, VD).
[101] Le St.GallenBodenseeArea regroupe les cantons de : Appenzell Rhodes intérieures, Appenzell Rhodes extérieures, Saint-Gall et Thurgovie (AI, AR, SG, TG).
[102] Le BaselArea.swiss regroupe les cantons de : Bâle-Campagne, Bâle-Ville et Jura (BL, BS, JU). Les cantons suivants ne font pas partie d'une agence de promotion économique inter-cantonale : Argovie, Lucerne, Nidwald, Obwald, Tessin et Uri (AG, LU, NW, OW, TI, UR).

Tableau 7 : Comparaison des instruments et des institutions de la promotion économique : Suisse, Allemagne, Angleterre et Autriche (BAK Basel Economics 2014 et Rufer & Wagner, 2015)

		Suisse	**Allemagne**	**Angleterre**	**Autriche**
Promotion de l'économie extérieure	Promotion de la place économique et des exportations	Switzerland Global Enterprise (S-GE)	Germany Trade & Invest	UK Trade & Invest	Invest in Austria (ABA)
	Assurance des risques à l'exportation	Assurance suisse contre les risques à l'exportation (ASRE)	Euler Hermes Kredit-versicherungen (privé)	UK Export Finance	Österreichische Kontrollbank (OeKB)
Politique PME	Financement des PME	Garantie commerciale, CTI Invest	KfW Bankengruppe	British Business Bank	Austrian Wirtschafts-service GmbH (aws)
Politique touristique	Promotion touristique	Suisse Tourisme	Deutsche Zentrale fùr Tourismus (DZT)	VisitEngland	Österreich Werbung
	Promotion de l'innovation	Innotour	Bundesministeri um für Wirtschaft und Energie (BMWi)	Department for Culture, Media & Sport (DCMS)	Österreichische Hotel- und Tourismusbank GmbH (ÖHT)
	Promotion directe	Société suisse de crédit hôtelier (SCH)	Bundesministeri um für Wirtschaft und Energie (BMWi)	Department for Culture, Media & Sport (DCMS)	ÖHT, Bundesministeri um für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWFW)

Dans le cadre de la promotion de la Suisse comme un pays leader en termes d'innovation et donc attractif pour les activités de recherche et développement (R&D) des entreprises, la Suisse a mis en place un réseau nommé **Swissnex**, qui rassemble des acteurs liés à la Suisse dans les domaines scientifiques, universitaires, éducatifs, entrepreneuriaux et artistiques. Il possède plusieurs antennes dans le monde et est coordonné avec le réseau des Conseillers scientifiques des Ambassades de Suisse. Il joue un rôle indirect sur l'attractivité économique du pays, en contribuant à sa notoriété et en le profilant sur des thématiques de l'innovation (F. Go & Govers, 2010; Fetscherin & Marmier, 2010).

Dans le cadre de la promotion de l'innovation également, le **Parc suisse d'innovation** a été mis en place par la Confédération. Il vise à promouvoir un réseau national d'innovation organisé via cinq sites, notamment autour des deux Ecoles polytechniques fédérales (EPF), dont l'EPFL (Lausanne) dans le canton de Vaud. Il s'agit d'encourager les collaborations et de créer une image publique unifiée (SI, 2017). En outre, des idées émergent pour valoriser davantage l'innovation conduite en Suisse. Des chercheurs proposent par exemple de développer le label « Swiss innovated » (Jeannerat et al., 2017). La mise en œuvre de la législation *Swissness*[103], qui concerne notamment les conditions de fabrication donnant la possibilité de mentionner une

[103] La réforme législative « Swissness » a pour objet la révision de la loi fédérale sur la protection des marques et des indications de provenance (LPM) et la révision totale de la loi fédérale sur la protection des armoiries de la Suisse et des autres signes publics (LPAP).

origine suisse (*Made in Switzerland*), aborde également la question de la protection des étapes d'innovation réalisées en Suisse (Feige, Annen, von Matt & Reinecke, 2016; IPI, 2017).

L'attention des développements récents se tourne vers plusieurs secteurs jugés stratégiques, à l'instar par exemple du digital (digitalswitzerland, 2017), de la technologie financière (FinTech) (Duhaime & Pinto, 2016; Widmer, Schneider & Hucker, 2016) et du négoce de matières premières (Bosley & Kolesnikova, 2013; Federal Council, 2013). **L'approche suisse étant décentralisée et accordant une grande importance à l'échelon inférieur** qui concrétise le projet (*decentralized and bottom-up approach*), la Confédération agit à titre subsidiaire, en soutenant les démarches des régions et cantons.

En Suisse romande, diverses **plateformes ou clusters technologiques qui dépassent les frontières cantonales et se focalisent sur des secteurs** ont vu le jour (*sector-specific technology clusters)* : BioAlps pour les sciences de la vie, AlpICT pour les TIC, Micronarc pour les micro et nanotechnologies et CleantechAlps pour les technologies propres. A cela s'ajoutent des démarches marketing, par exemple la *Health Valley* (Vallée de la santé). Celle-ci vise à renforcer les secteurs en lien avec la santé, y compris les technologies médicales (MedTech), de biologie (BioTech) ou des sciences de la vie, inciter à des synergies (recrutement de main d'œuvre hautement qualifiée et collaborations pour des projets), et promouvoir la Suisse romande comme une région leader dans ces domaines (Guillaume, 2016).

Les brochures officielles des agences de promotion S-GE (2016) et GGBa (2016), *Handbook for Investors: Switzerland as a business location* et *Handbook for Investors: Western Switzerland as a business location*, regorgent de **facteurs mis en avant pour attirer les entreprises en Suisse**, des conditions économiques à la qualité de vie en passant par les systèmes éducatif, social et de santé, les infrastructures, ainsi que la stabilité et le fonctionnement des institutions. Les sociétés de conseil (EY, 2014, p. 23; KPMG, 2016a) recensent parmi les facteurs explicatifs pour une implantation en Suisse la fiscalité, la qualité de la main d'œuvre, la qualité des services et de la production, la profitabilité pour l'innovation, les potentiels gains de productivité, la culture d'entreprise, la stabilité et la transparence des institutions, les infrastructures et le climat social. Sur 94 managers d'entreprise interrogés par KPMG, 59% estiment que leur présence en suisse ajoute de la valeur à leur entreprise en termes de réputation et de branding (KPMG 2016, p. 35)[104].

Bien que l'historien Walter (2015, p. 83) estime qu'« avec la stabilité du franc, la fiscalité douce est la clé des succès de l'économie suisse » dès les années 50 et que des études insistent toujours sur l'importance de la fiscalité (Credit Suisse, 2014), un consensus semble se dégager au sein des professionnels des milieux économiques quant au fait que l'argument fiscal est important et qu'offrir une fiscalité compétitive est une nécessité dans un contexte compétitif global, mais que ce n'est qu'un facteur parmi de nombreux autres à ne pas négliger (Monnier, 2015). Il servirait notamment à réduire les inconvénients d'un coût de la vie élevé en Suisse. Ceci mentionné, nul doute que les mesures ou arrangements fiscaux possibles à tous les niveaux institutionnels ont joué (Leimgruber, 2015) et jouent encore un rôle important pour l'attractivité de la Suisse et de ses régions.

Afin de limiter les possibles variations concernant les conditions concrètes dans lesquelles évoluent les entreprises, nous avons jugé pertinent de nous focaliser sur le cas d'un seul canton. Celui-ci a été sélectionné sur la base de son dynamisme économique, des démarches marketing entreprises et de critères de faisabilité. Il s'agit en effet de se concentrer sur un canton

[104] La question posée est « What is the value added to your presence in Switzerland ? Multiple answers possible ». Les réponses présentées dans le rapport sont les suivantes : Tax efficiency, Quality of products and services, Productivity/Profitability, Innovation, Corporate culture, Reputation/Branding, Optimized processes, Revenue growth. Pour Reputation/Branding, 15% no value-added, 27% low value-added, 32% moderate value-added, 17% high value-added, 9% no answer (KPMG 2016, p. 35).

qui a récemment attiré de nombreuses entreprises et dont émane une démarche de place branding, ainsi que d'avoir accès à des décideurs d'entreprise disponibles et ayant été impliqués dans le choix par l'entreprise du canton par rapport à d'autres territoires.

4.2 Le canton de Vaud : promotion économique et attractivité pour les entreprises

Etudier le cas d'entreprises ayant choisi de s'installer dans le canton de Vaud est pertinent à plusieurs égards. Tout d'abord**, l'attractivité pour les entreprises représente un enjeu clé pour le développement stratégique du territoire pour les autorités du canton depuis de nombreuses années.** Celles-ci se montrent très actives en termes de promotion économique, notamment à travers le Service de la promotion économique et du commerce (SPECo) et le Développement Economique du canton de Vaud (DEV). Ce dernier, en tant qu'organisme officiel indépendant – association de droit privé financée par le canton de Vaud – est chargé par le Conseil d'Etat vaudois de l'acquisition et de l'implantation d'entreprises étrangères dans le canton. Pour promouvoir le canton à l'étranger (promotion économique exogène), le DEV se rend lui-même sur des marchés internationaux pour convaincre les investisseurs, tout en collaborant avec les autres agences de promotion économique (GGBa, S-GE). Il se veut également un organisme d'accueil et d'accompagnement aux entreprises étrangères dans le processus d'implantation de leurs activités sur sol vaudois, une forme de « guichet unique »[105] pour tout investisseur intéressé : *a front door to invest* (DEV, 2017). Des instruments marketing sont mobilisés par les organismes cantonaux depuis nombreuses années et **en 2014, le canton a initié une démarche de place branding, comprenant le lancement officiel de la marque VAUD.**

Ensuite, le canton de Vaud, le plus grand des cantons de Suisse occidentale en taille et en population, est reconnu comme **un canton économiquement très dynamique** situé au centre du bassin lémanique, une des régions les plus attractives de Suisse (Nilles, 2012; Rufer & Eichler, 2015). Il connaît une croissance économique significative[106] et démographique très importante depuis plusieurs années (progression de 22% en 2014 avec une moyenne suisse à 14%) (Statistique Vaud, 2017). Par ailleurs, un nombre considérable de multinationales sont implantées dans le canton, celles-ci ayant par exemple contribué à plus de 40% du PIB de la région en 2010 (The Boston Consulting Group, 2012), et le nombre de nouvelles entreprises attirées chaque année demeure important comparativement aux autres cantons suisses (SPECo, 2017)[107]. Ces 6 dernières années, le nombre de nouvelles entreprises étrangères attirées dans le canton annuellement est de 37.4 en moyenne (voir tableau 8) (SPECo, 2017). Cette moyenne ne reflète certes pas la complexité de l'attractivité économique qui nécessite de se poser des questions sur la qualité des nouvelles implantations (taille et type de l'investissement, nombre et types d'emplois créés)[108] et sur le nombre d'entreprises qui restent et quittent le territoire, mais elle est un indicateur utile et facile à saisir, qui est d'ailleurs souvent mis en avant par les agences de promotion économique et repris pas les médias.

---

[105] Pour plus de détails sur les guichets uniques (*one stop-shop, one-stop hub or one-window concierge services*), voir (Howard, 2015; Moloney & Octaviani, 2016; Paris Region, 2016; Piecyk, Mordue & Yates, 2016; Vashakidze, 2016).

[106] Le PIB cantonal a connu une progression de 0,9% en 2015, malgré l'abolition du taux plancher par la Banque nationale suisse (BNS) le 15 janvier 2015 et diverses incertitudes liées à plusieurs conditions-cadres sur le plan national (votation du 9 février 2014, LAT, RIE III)(Vaud, 2016b).

[107] Entre 2010 et 2016, le nombre de nouvelles entreprises étrangères installées dans le canton de Vaud s'élève à 37.4 en moyenne par année (SPECo, 2017).

[108] Les promoteurs économiques analysent en principe ces éléments à travers le plan d'affaires et le plan financier de l'entreprise et en fonction de la situation économique. Selon le SPECo, les 31 nouvelles entreprises qui se sont implantées dans le canton de Vaud en 2016 employaient 156 personnes à fin 2016 et projetaient la création de 260 emplois à 3 ans et 377 à 5 ans (SPECo, 2017).

Tableau 8 : Promotion économique exogène : dans le Canton de Vaud[109]

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de nouvelles entreprises étrangères	47	40	39	36	36	33	31

La promotion économique mise en œuvre par le Service de la promotion économique et du commerce (SPECo) du Département de l'économie et du sport (DECS) comprend une partie endogène dédiée aux entreprises déjà implantées et une partie exogène tournée vers l'international. Elle implique notamment une **coopération entre des organismes cantonaux** (tel le DEV), **intercantonaux** (tel le GGBa) et **nationaux** (tel *Switzerland Global Enterprise*). L'ensemble nécessite une coordination accrue pour définir les aspects concrets touchant les groupes cibles. Les associations économiques régionales (réunies au sein de la CODEV, Coordination du développement économique vaudois), les partenaires privés, plusieurs départements cantonaux (DECS et Département des Finances et des Relations Extérieures) et les services du niveau communal sont donc appelés à collaborer étroitement. En matière de tourisme, le canton collabore avec les organismes nationaux qui promeuvent la Suisse comme destination (The Switzerland Convention & Incentive Bureau et Suisse Tourisme) et des organisations locales (tel Lausanne Tourisme).

Concernant l'attractivité du canton pour les entreprises, nous relevons deux axes sur lesquels agit le canton. D'une part, **le canton est promu comme place économique attractive de manière générale** faisant partie de la Suisse. Les activités comprennent la prospection auprès d'entreprises et investisseurs étrangers et l'implantation ou la relocalisation d'entreprise et sont assurées par trois partenaires déjà cités aux missions plus ou moins complémentaires : S-GE, GGBa et le DEV. Ce dernier est également en charge de la phase concrète d'implantation d'entreprises ayant choisi de s'établir dans le canton de Vaud et de la fidélisation des entreprises installées. D'autre part, la promotion économique du canton passe par un **soutien particulier à des entreprises actives dans les secteurs économiques prioritaires pour le canton dans le but d'assurer ainsi sa promotion en tant que place économique innovante.** Les activités consistent au soutien à des évènements professionnels (salons, congrès, etc.) et aux plateformes de promotion sectorielle déjà citées (les clusters Alp ICT, BioAlps, CleantechAlps et Micronarc) (SPECo, 2017). A cela s'ajoutent des efforts de **soutien à la création et au développement d'entreprises**, avec des programmes comme *Innovaud*. Le rapport annuel du SPECo (2016) indique que parmi les 100 *startups* suisses les plus compétitives de Suisse, un quart d'entre elles sont implantées dans le canton de Vaud.

Le cas de la promotion économique du canton de Vaud met en lumière un phénomène observé par des chercheurs dans d'autres contextes : la collaboration entre divers échelons institutionnels (Arku & Oosterbaan, 2014; Cleave & Arku, 2014b) donnant lieu à des (re)découpages territoriaux qui se chevauchent, se recoupent, se recouvrent ou s'englobent (Antheaume & Giraut, 2005; Pasquier & Vuignier, 2018). Le canton de Vaud est tout d'abord promu indirectement **sous l'égide de la place économique de la Suisse**. Ensuite, le canton de Vaud fait partie de l'agence de promotion économique intercantonale du GGBa, ce qui implique

[109] Ces chiffres proviennent des rapports d'activités annuels du SPECo (Canton de Vaud). Le *Greater Geneva Berne area* (GGBa) qui regroupe les cantons de Genève, Vaud, Valais, Neuchâtel, Fribourg et Berne a attiré ces dernières années chaque année 50 nouvelles entreprises ou plus : 54 entreprises en 2010, 50 en 2011, 54 en 2012, 53 en 2013, 87 en 2014, 51 en 2015, 42 en 2016 et 88 en 2017. Le Canton de Vaud fait partie du GGBa mais les chiffres de Vaud ne sont pas toujours compris dans ceux du GGBa. En 2010 par exemple, les 47 entreprises mentionnées par la Canton de Vaud (communiqué de presse de 2011) « proviennent en large partie des pays prospectés par GGBa (notamment France, Russie et Etats-Unis). Cependant, 11 sociétés viennent de Grande-Bretagne, pays d'origine le mieux représenté parmi les entreprises accueillies l'an passé, où le Canton de Vaud est actif pour son propre compte. » Ces chiffres sont issus de coupures de presse, de communiqué de presse et de rapports.

que dans plusieurs pays, le canton est promu **sous l'appellation *Greater Geneva Berne area***. En outre, une partie du canton de Vaud, dont la ville de Nyon, fait partie du *Grand Genève*, une agglomération transfrontalière née de la coopération entre des territoires genevois, vaudois et français (de Buren, 2007). Malgré l'absence d'une démarche de place branding communément soutenue par les parties prenantes de cet espace (Vuignier, 2015)[110], une partie du canton de Vaud **peut potentiellement jouer sur la notoriété de Genève pour se promouvoir**. Par ailleurs, pour sa promotion touristique, le canton traduit son slogan « Vaud Région du Léman » par « Vaud Lake Geneva Region ».

En outre, le canton et la ville de Lausanne, en coopération avec les autorités fédérales, ont élaboré une politique publique qui, entre autres, institutionnalise la stratégie de promotion au niveau mondial de Lausanne et de la région qui l'entoure comme « **Lausanne, Capitale olympique** » (Pinson & Chappelet, 2014), ou « LA Capitale Olympique » (Ville de Lausanne, 2015)[111]. Dans les faits, plus de 60 organisations et fédérations sportives internationales sont installées dans la région, faisant de Lausanne la capitale administrative du sport, « the administrative capital of world sport » (Pinson, 2016, pp. 828–829). La Confédération, le Canton de Vaud et la ville de Lausanne ont mis sur pied une structure nommée *ThinkSport* pour soutenir le développement stratégique dans le domaine du sport international. Celle-ci met en réseau la variété des acteurs liés au sport et en particulier à l'innovation par rapport au sport. L'idée est de profiter de la présence de ces organisations et des acteurs du domaine pour développer davantage cet écosystème et créer une forme de cluster autour du sport attirant aussi des entreprises du domaine. L'importance économique du sport international n'est d'ailleurs pas négligeable. Par exemple, l'impact économique de la présence d'organisations internationales sportives dans la région pour la période 2008-2013 est estimé à 1.07 milliards de francs suisses annuellement pour la Suisse, à 0.55 milliard pour le canton de Vaud et à 0.25 milliard pour la région lausannoise selon une étude de l'Académie Internationale des Sciences et Techniques du Sport (Stricker & Bousigue, 2015).

4.3 La marque territoriale VAUD+[112]

Le lancement d'une marque territoriale par les promoteurs s'accompagne généralement d'un langage performatif (Austin, 1970) visant à construire symboliquement un avant et un après. C'est en 2014, à l'initiative du Canton de Vaud, que la démarche de place branding a été communiquée publiquement avec l'annonce officielle de la naissance de la marque territoriale VAUD+[113]. Celle-ci cherche à rassembler l'ensemble des acteurs économiques, touristiques et politiques de divers échelons institutionnels du canton, afin de définir une stratégie commune et une coordination efficace pour la promotion du territoire sous toutes ses facettes (SPECo, 2017).

L'initiative de branding territorial VAUD+ s'apparente à une volonté de coordonner les efforts de communication en premier lieu et de marketing au sens large en second lieu. Ainsi, sous une

---

[110] L'agglomération franco-valdo-genevoise s'appelle depuis 2012 le « Grand Genève ». Elle réunit 212 communes ou municipalités et un peu moins d'un million d'habitants des deux côtés de la frontière (Suisse – France), traversée pas moins de 550'000 fois quotidiennement dans les deux sens en 2011 (Grand Genève, 2016). Du côté suisse, elle intègre le Canton de Genève et une petite partie du Canton de Vaud, et du côté français des territoires de deux départements, celui de l'Ain et celui de la Haute-Savoie, qui font tous deux partie de la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

[111] Pierre de Coubertin a installé le siège administratif du Comité International Olympique (CIO) à Lausanne en 1915. La ville de Lausanne a été officiellement désignée Capitale Olympique en 1994.

[112] La dénomination VAUD+ fait référence à la marque territoriale du canton de Vaud à travers son logo qui assortit le nom du canton du drapeau suisse, le + symbolisant la croix suisse (voir figure 3). La référence à la Suisse n'étant pas anodine et s'inscrivant dans notre questionnement de recherche sur la marque territoriale, nous avons jugé pertinent d'y référer de la sorte dans l'ensemble du manuscrit.

[113] La marque VAUD+ a été officiellement lancée en 2014. Depuis fin 2013, un comité de pilotage a été constitué par le Chef du Département de l'économie et du sport (DECS) et est en charge de la stratégie de marque.

même ligne graphique agrémentée du drapeau suisse (voir figure 3), les façons de communiquer s'harmonisent et les efforts de promotion tendent à se coordonner davantage.

Figure 3 : Logo de la marque VAUD+

Le SPECo résume la démarche comme suit :

> « Depuis fin 2013, les différents partenaires en charge de la promotion vaudoise ont été réunis […] autour d'une marque territoriale commune visant à promouvoir une image cohérente et unifiée du canton. Le renforcement du rayonnement du canton, sur le plan national comme sur le plan international, passe en effet par une promotion intégrée. Face à une concurrence internationale toujours plus féroce, la constitution d'une marque commune – dégageant une image et des valeurs partagées –, et le renforcement des synergies entre les partenaires de la promotion cantonale s'avèrent être des étapes aussi incontournables que logiques pour atteindre ce but. » (SPECo, 2017, p. 37)

Les secteurs d'activité ou « familles promotionnelles » et les partenaires qui sont impliqués dans la démarche sont, selon la catégorisation du canton (SPECo, 2017) :

- Promotion de la place économique :
  - Service de la promotion économique et du commerce (SPECo)
  - Développement Économique du canton de Vaud (DEV)
  - Coordination du Développement Économique Vaudois (CODEV).
- Promotion de l'offre touristique :
  - Office du tourisme du Canton de Vaud (OTV)[114]
- Promotion des produits du terroir :
  - Service de l'agriculture et de la viticulture (SAVI)
  - Vaud Terroirs et Office des vins vaudois (OVV)
- Promotion du canton en tant que centre mondial de l'administration du sport international :
  - Service de l'éducation physique et des sports (SEPS)
  - ThinkSport

La marque est présentée comme suit :

> « L'essence de la nouvelle marque territoriale VAUD repose sur un ensemble de valeurs communes aux quatre secteurs susmentionnés : un « art de vivre » vaudois, une qualité de vie exceptionnelle, une économie innovante et un ancrage aux valeurs suisses. La marque remplit deux missions : « identifier vaudois » – soit permettre la reconnaissance immédiate par les publics cibles de l'origine vaudoise des produits promus – et « consommer vaudois » – soit induire un réflexe de consommation faisant appel à la notoriété et à la qualité desdits produits. Elle vise par ailleurs à redonner une fierté d'appartenance à la population vaudoise, notamment autour des valeurs d'ouverture et de traditions. » (SPECo, 2017, p. 37)
>
> « Créer une identité forte pour soutenir la notoriété de notre canton, telle est l'ambition de la marque territoriale VAUD. Innovation, découvertes, émotions,

[114] L'Office du Tourisme cantonal utilise l'appellation *Vaud Région du Léman* et *Vaud Lake Geneva Region* dans sa version anglophone. Bien que l'on puisse expliquer cela par le fait que *Lake Geneva* est la traduction de *Lac Léman*, il est intéressant de noter la présence du mot *Geneva* alors qu'il s'agit de promouvoir touristiquement uniquement le Canton de Vaud.

> dynamisme et art de vivre : cette marque porte en elle les valeurs qui caractérisent notre région. Fil conducteur de l'ensemble de la communication promotionnelle, elle se veut également déclinable et vivante, adaptée à de multiples émetteurs.
>
> La marque VAUD+ se fonde sur deux particularités spécifiques au Canton :
>
> - L'Art de Vivre vaudois, qui se traduit par un mode de vie sain et actif, des produits du terroir authentiques et des destinations touristiques d'exception.
> - L'Excellence suisse, représentée par une économie diversifiée et innovante, une industrie hautement spécialisée et des Hautes Écoles à la pointe de la recherche.
>
> L'utilisation d'une marque « partagée » a pour objectif de faciliter l'identification du canton de Vaud et d'accroître l'impact des différentes opérations de communication, réalisées individuellement ou conjointement par les partenaires cantonaux. » (Canton de Vaud, 2017)

La marque territoriale VAUD+ est censée « contribuer à donner un nouvel élan à la communication promotionnelle du canton. Plus claire et surtout plus cohérente, celle-ci se voit renforcée, améliorant ainsi tant l'image que la notoriété du canton. Unité ne signifie pas pour autant uniformité : si les quatre secteurs d'activités précités partagent une identité commune, les différences de chacun sont respectées. » (SPECo, 2017, p. 37).

Les **bases légales** sur lesquelles reposent le projet de « marque Vaud » sont la Politique d'aide au développement économique (PADE), plan quinquennal qui met en œuvre la Loi cantonale sur l'appui au développement économique (LADE) de 2007[115], loi-cadre, et la Loi fédérale sur la politique régionale (LPR) de 2006[116], qui vise à « améliorer la compétitivité de certaines régions et à y générer de la valeur ajoutée, contribuant ainsi à la création et à la sauvegarde d'emplois dans ces régions, à l'occupation décentralisée du territoire et à l'élimination des inégalités régionales » (article 1). La PADE 2012–2017[117] liste onze enjeux majeurs dont le « Rayonnement et [la] notoriété de la place économique et touristique vaudoise par le biais d'une promotion intégrée (image commune) » qui se traduisent par un axe stratégique B1 « Elaborer un concept global de promotion des atouts économiques et touristiques du canton, en vue de disposer d'une image cantonale commune, mais néanmoins déclinable en différents contenus, valeurs et positionnements ». Parmi les buts opérationnels (B.1.1 à B.1.5) figurent :

- réactiver le groupe de travail « Vaud.ch » et garantir la présence et la participation actives du DEV, de l'OTV, de l'OVV, des destinations touristiques, etc. ;
- dresser un diagnostic des positionnements, marques, labels et chartes graphiques existants, tenant compte des marchés et publics-cibles visés ainsi que des ressources allouées ;
- développer une identité visuelle cantonale unique – autour de « Vaud.ch » et ses déclinaisons géographiques ou thématiques – qui puisse être partagée par les acteurs de la promotion économique et touristique, en définir les conditions/modalités d'usage et la décliner, cas échéant, en programmes ;
- développer des supports de communication thématiques (en fonction des publics-cibles) reposant sur une charte graphique commune ;

---

[115] La LADE, adoptée le 12.06.2007, entrée en vigueur le 01.01.2008, état au 01.01.2017, est disponible en ligne www.rsv.vd.ch (900.05).
[116] La LPR, du 6 octobre 2006, état au 01.01.2013, est disponible en ligne www.admin.ch (RS 901.0).
[117] La PADE est publiquement accessible, en ligne (vd.ch). La PADE a fait l'objet d'un premier bilan intermédiaire après 4 ans de mise en œuvre (voir communiqué de presse du Conseil d'Etat du 14 avril 2016 également disponible en ligne vd.ch). Aucune information sur la PADE pour les années à venir (dès 2018) n'a été trouvée par l'auteur (état au 16 décembre 2017).

– et permettre et assurer le déploiement progressif et multi-supports du concept global de promotion retenu auprès des partenaires de la promotion économique et touristique du canton.

Le programme de législature du Conseil d'Etat (gouvernement) du Canton de Vaud 2017-2022 [118] mentionne la marque territoriale au sein du deuxième de ses trois axes prioritaires intitulé « 2. Rayonnement, attractivité et compétitivité du canton » dans le point « 2.7. Contribuer à consolider et à diversifier l'agriculture. Déployer une marque territoriale et consolider la stratégie œnotouristique. » Parmi les deux actions indiquées, figure « Créer, promouvoir et organiser une identité vaudoise associée à une marque vaudoise d'excellence ; valoriser cette marque dans la restauration collective du secteur public et parapublic ; fédérer les acteurs économiques (tous secteurs confondus) ainsi que les régions autour de cette marque ; la lier aussi au développement de l'œnotourisme ».

Les étapes franchies en termes de développement de la marque territoriale sont présentées annuellement dans les rapports du SPECo[119]. Depuis fin 2013, un comité de pilotage, le COPIL VAUD, constitué par le Chef du Département de l'économie et du sport (DECS) est en charge de la stratégie de marque, le SPECo est chargé par le DECS de la coordination de ce comité stratégique et en parallèle, un groupe de travail – le GT VAUD – met en œuvre la marque VAUD sur le plan opérationnel. La marque VAUD+ a été officiellement lancée en 2014 avec la création du logo. En 2016, le SPECo considère que le déploiement de la marque VAUD est entré « dans sa deuxième phase », avec le développement d'une « identité visuelle commune qui a été construite autour d'une mosaïque d'images permettant de représenter visuellement la diversité et les principaux atouts du canton. » (SPECo, 2017, p. 37). Le Communiqué du Conseil d'Etat du 14 avril 2016 mentionne la « marque territoriale VAUD pour une promotion cohérente et coordonnée » parmi les réalisations innovantes basées sur la PADE qui « se révèle être un outil efficace : il a permis le développement d'une place économique vaudoise compétitive entraînant une croissance harmonieuse. »[120].

Le lancement de la marque Vaud n'a pas fait l'objet de la création d'une **structure** indépendante *ad hoc* en dehors de l'administration cantonale. Le Comité de pilotage de la marque VAUD+ comprend certes des représentants des parties prenantes en dehors de l'administration cantonale, mais la conduite stratégique et opérationnelle est en main de l'Etat de Vaud et menée par le Chef du DECS. Cela correspond aux démarches de place branding d'autres cantons suisses, à l'instar des comités stratégiques respectivement en charge de la marque Valais et de la marque Jura l'original suisse qui sont très proches des autorités cantonales. La démarche se distingue de territoires qui ont chargé une agence semi-autonome de gérer la marque, à l'instar de la marque Iamsterdam géré par Amsterdam Marketing sur la base d'un partenariat public-privé. Cette dernière est justement considérée comme une bonne pratique dans la mesure où une agence indépendante permet d'adopter une stratégie de long terme au-delà des cycles électoraux et permet à la marque d'évoluer en dehors des périmètres politico-institutionnels (Gayet, 2014).

Le **périmètre** de la marque VAUD+ n'est autre que celui du canton. Si cela a des avantages évidents d'un point de vue politique et peut-être identitaire, cela ne s'avère pas forcément pertinent d'un point de vue marketing sous la perspective des cibles visées. En effet, les espaces de vie et d'activités économiques dépassent largement les frontières cantonales.

---

[118] Canton du Vaud, novembre 2017, « Programme de législature 2017 – 2022 du Conseil d'Etat » (vd.ch consulté en décembre 2017)
[119] Les rapports annuels du SPECo sont disponibles en ligne (vd.ch consulté le 15 septembre 2016).
[120] Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud, « Communiqué du Conseil d'Etat : Révision partielle de la LADE : Renforcement de la politique vaudoise d'appui au développement économique: nouvelles mesures », http://www.bicweb.vd.ch/frame.aspx?pPage=/communique.aspx?pObjectID=567062, consulté pour la dernière fois le 3 août 2017.

Il est en outre intéressant de noter que l'**identité visuelle** de la marque VAUD+ (le drapeau suisse dans le logo) de même qu'une partie de l'argumentaire pour la promotion exogène fait **référence à la Suisse** en général. La référence à un effet « marque suisse » est d'ailleurs fréquente dans ce genre d'initiatives, que l'on pense aux projets de branding territorial « Jura, l'original suisse », « Zurich, World Class. Swiss Made. » et au nombre de logos utilisés pour la promotion touristique et économique arborant le drapeau suisse.

La marque VAUD+ se **positionne** comme attractive pour les entreprises à travers différentes facettes. Dans l'argumentaire des divers supports de communication sur lesquels apparaît la marque, nous relevons trois catégories d'attributs mis en avant par la promotion économique exogène pour convaincre d'investir dans le canton : innovation, qualité de vie et conditions-cadres favorables, au niveau de la Suisse et spécifiquement dans le canton (Canton de Vaud, 2017) :

- Innovation :
    - Economie axée sur les technologies : présence de clusters
    - Réseau d'écoles et d'universités de renommée mondiale
    - Recherche et compétences de pointe dans les technologies d'avant-garde
    - Main-d'œuvre multinationale hautement qualifiée et cosmopolite engagée issue d'établissements universitaires européens de classe internationale
- Qualité de vie :
    - Conditions de vie
    - Environnement permettant de concilier vie professionnelle et vie privée
    - Au bord du lac Léman, entre les montagnes du Jura et des Alpes
    - Région à taille humaine
- Conditions-cadres :
    - en Suisse :
        - Position centrale : au milieu de l'Europe
        - Qualité des infrastructures
        - Conditions optimales dans un environnement politique, juridique et administratif transparent et stable
    - dans le canton du Vaud :
        - Fiscalité attractive
        - Services financiers performants
        - Tissu économique riche et varié, avec la proximité de nombreuses multinationales et organisations internationales

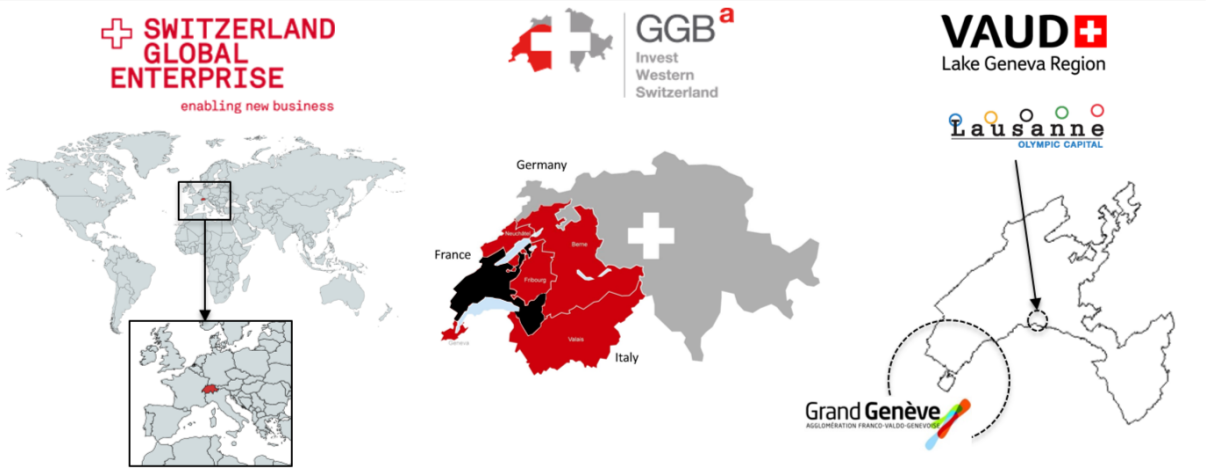
Se positionner sur l'innovation, la qualité de vie et des conditions-cadres favorables apparaît large et général et se trouve dans de nombreuses démarches de place branding actuelles. Cela témoigne d'une forme de mimétisme répandue (Babey & Giauque, 2009). Comme nous l'évoquions précédemment, ce mimétisme est dû d'une part à un besoin de rassembler autour de la démarche des acteurs du territoire dont les intérêts sont variés. Il s'agit pour les autorités de ne pas privilégier un secteur ou certaines parties prenantes. D'autre part, la stratégie cherche à rendre le territoire attractif pour les entreprises en général, sans se focaliser sur des cibles particulières. Ce n'est que dans une phase stratégique ultérieure que des argumentaires spécifiques sont développés avec l'accent mis sur des atouts pertinents pour certains types de cibles.

Les activités de promotion économique déployées et le lancement de la marque VAUD+ mettent en lumière la **multiscalarité** et le **positionnement multiple**, qui correspond au fait que

les stratégies mises en place s'adressent à des groupes cibles divers, externes et internes en se positionnant de manière variée. La multiscalarité fait référence à l'enchevêtrement de plusieurs échelles territoriales. A cet égard, le branding d'une région, ou dans notre cas un canton tend à s'avérer plus complexe que le branding d'une ville ou d'un pays, ces derniers possédant généralement des images plus fortes (Rochette, Zumbo-Lebrument & Féniès, 2015). La marque régionale ou cantonale est donc à la fois dépendante des démarches de *city branding* initiées par les villes qui la compose et le *nation branding* du pays.

Le contexte de multiscalarité dans lequel s'inscrit la marque VAUD+ (figure 4) souligne que le même territoire, celui du canton, est promu tantôt sous l'égide de la Suisse en général, tantôt comme partie intégrante du GGBa et tantôt indépendamment, ou via la notoriété de Lausanne, voire de Genève.

Figure 4 : La marque VAUD+ dans son contexte de multiscalarité



Ainsi, avec une économie dynamique et attractive dans les faits et une stratégie de place branding mue notamment par la volonté d'attirer des entreprises, le canton de Vaud constitue un terrain d'étude approprié pour notre questionnement de recherche. Contrairement à des territoires économiquement plus faibles, ce terrain laisse présupposer qu'il y a effectivement « quelque chose » à explorer en matière d'attractivité. S'intéresser à l'effet potentiel produit par la marque VAUD+ sur le processus de décision des entreprises dans un contexte de multiscalarité et de positionnement multiple rend l'exploration d'autant plus pertinente. En effet, elle prend en compte la manière dont la démarche est perçue par un groupe cible clé et interroge le rôle de l'image du territoire véhiculée par la marque territoriale VAUD+, liée à des activités de promotion économique déployées à des niveaux multiples.

Appliquée au cas précis étudié, notre recherche se décline en deux questions : **quel est l'effet marque territoriale VAUD+ dans le choix d'implantation ou de relocalisation d'une entreprise ? Par rapport à des facteurs d'attractivité jugés importants par les entreprises, la marque VAUD+ constitue-t-elle un vecteur de différenciation ?** Pour répondre à ces questions, nous adoptons une approche méthodologique hybride. Une analyse de mesures conjointes et un exercice de notation d'attributs apportent une mesure quantitative de l'effet marque territoriale par rapport à l'effet de facteurs d'attractivité. Des entretiens semi-directifs viennent compléter l'exploration de l'effet marque territoriale avec des apports qualitatifs. Le chapitre suivant précise le questionnement de recherche, détaille la méthodologie adoptée ainsi que la manière dont elle a été opérationnalisée. Ensuite, l'échantillonnage, le profil des répondants recherchés et les entreprises effectivement sélectionnées sont présentés.

5. Méthodologie

La littérature scientifique (Zenker & Martin, 2011) et les pratiques (The Place Brand Observer, 2016) montrent que mesurer l'effet de mesures de place branding par rapport à l'attractivité reste un défi, qui fait écho à l'ambiguïté de la relation entre les facteurs d'attractivité et la marque territoriale. D'une part on suppose un effet réel joué par la marque et d'autre part on admet que ce n'est pas la marque qui attire, mais les multiples facettes du territoire auxquelles elle renvoie. Erigée en solution pour attirer dans le cadre de stratégie de promotion, la marque territoriale est souvent considérée comme un outil essentiel parmi une panoplie d'instruments marketing. En conséquence, des montants importants sont attribués à des activités de place branding, dont certaines sont dédiées spécifiquement aux entreprises. Or, la question de leur effectivité par rapport aux groupes cibles, et en particulier par rapport aux entreprises, demeure.

Dans ce chapitre, nous détaillons tout d'abord les questions de recherche puis la manière dont nous avons procédé pour choisir une méthode afin d'explorer l'effet de la marque territoriale sur le processus de décision des entreprises. La manière dont nous avons appliqué la méthode est ensuite précisée avant de présenter l'échantillonnage, le profil des répondants recherchés ainsi que les décideurs d'entreprise effectivement sélectionnés.

5.1 Questionnement de recherche et choix de l'analyse de mesures conjointes

Le nombre d'études empiriques sur les effets de la marque territoriale en termes d'attractivité demeure faible (Chan & Marafa, 2013; Vuignier, 2017b). Néanmoins, la littérature sur le place branding se montre dithyrambique sur le rôle joué par la marque à l'égard de l'attractivité, y compris pour le groupe cible des investisseurs et des entreprises. Les postulats en ce sens sont nombreux et régulièrement mis en avant pour justifier la mise en place de stratégies de marque territoriale (Gayet, 2014, 2017). Par ailleurs, les montants globaux investis pour les pratiques de place branding par les territoires sont importants et tendent à augmenter (Jacobsen, 2009; Lucarelli & Berg, 2011). Notre étude interroge sur le potentiel de différenciation exercé par la marque territoriale, soutenue par une stratégie d'attractivité ne se limitant pas aux activités de place branding. Ainsi, notre question de recherche principale est la suivante :

- **Quel est le rôle de la marque territoriale dans le processus de choix d'un lieu d'implantation ou de relocalisation par une entreprise ?**

Se basant à la fois sur les contributions ayant étudié le concept de valeur de marque territoriale *place brand equity* (Florek & Kavaratzis, 2014; Jacobsen, 2012; Zavattaro et al., 2015; Zenker & Braun, 2015) ou proposant une façon de mesurer la marque territoriale (Sevin, 2016; Zenker, 2014; Zenker & Beckmann, 2013) et la littérature existante sur les processus d'implantation et de relocalisation des entreprises (Dunning & Lundan, 2008; Laulajainen & Stafford, 1995), nous soutenons qu'il est pertinent de considérer l'effet de la marque territoriale en relation avec des facteurs d'attractivité, dont les effets sur le comportement des entreprises ont déjà été étudiés.

Nous nous focalisons sur le choix final de l'entreprise qui a privilégié un territoire par rapport à un ou plusieurs autres. Nous ne nous intéressons donc pas au rôle de la marque territoriale par rapport au fait de considérer ou non le territoire lors de l'établissement des potentiels lieux d'implantation au début du processus. Cela permet d'explorer le potentiel rôle de la marque territoriale à un moment durant lequel les différences entre territoires sont passées au crible par l'entreprise. La marque territoriale est alors considérée parmi une configuration de variables concrètes dont des effets sont attendus. Une telle perspective se trouve en cohérence avec

l'approche résiduelle de la valeur d'une marque selon laquelle la valeur de la marque *brand equity* (Aaker, 1991, 1996; Keller, 1993) s'exprime par la partie des préférences des groupes cibles non expliquée directement par des caractéristiques concrètement perceptibles (Keller, 2002). Ainsi, notre interrogation première se décline en deux sous-questions opérationnalisables comme suit :

- **Lors du choix d'un lieu d'implantation ou de relocalisation, observe-t-on une sensibilité de l'entreprise à la marque territoriale ?**
- **Quel est l'effet de la marque territoriale par rapport aux facteurs d'attractivité ?**

La référence au concept de « sensibilité » à la marque (Brown et al., 2012; Brown, 2007; Kapferer & Laurent, 1992; Lachance, Beaudoin & Robitaille, 2003; Xiaoling, 2005; Zablah, Brown & Donthu, 2010) souligne qu'il s'agit de concevoir l'effet joué par la marque territoriale comme un effet dont l'intensité est variable et liée à la perception du groupe cible. La littérature sur les processus d'implantation et de relocalisation tend à montrer que les facteurs intangibles comme la notoriété, l'image ou la réputation du territoire, joue un rôle secondaire par rapport aux facteurs d'attractivité, et cela même si la littérature sur le place branding invite à présupposer un lien fort entre la marque territoriale et l'attractivité[121].

Bien que des études aient montré que les émotions jouent un rôle dans les choix des investisseurs (van de Laar & de Neubourg, 2006), les processus se veulent relativement rationnels avec des aspects tangibles qui s'avèrent prépondérants dans le choix des entreprises (Laulajainen & Stafford, 1995). D'une part, on observe la recherche d'une maximisation des préférences, et d'autre part la limitation des risques par les investisseurs. Dans ce contexte, et en particulier dans la phase finale du processus d'implantation lorsque que seuls quelques territoires sont encore en lice, on peut s'attendre à un effet résumé joué par la marque territoriale (Han, 1989). En d'autres termes, l'évocation du territoire en question véhicule une synthèse d'informations connues et déjà mémorisées concernant les facteurs d'attractivité passés en revue. Il permet donc un raccourci cognitif (Lindstrom, 2011; Zavattaro, 2014).

Ainsi, nous dressons les deux hypothèses de travail suivantes :

- **La marque territoriale joue un rôle secondaire par rapport aux facteurs d'attractivité traditionnels.**
- **La marque territoriale, associée à des facteurs d'attractivité spécifiques, peut produire un effet résumé vecteur de différenciation.**

A l'instar d'autres recherches en management public, la présente étude se caractérise par une pluridisciplinarité, un terrain de recherche difficile d'accès et un lien avec la pratique et l'action managériale (Usunier, Easterby-Smith & Thorpe, 2000). Elle revêt un caractère exploratoire. En effet, se focaliser sur un problème dont l'analyse n'a pas atteint un niveau de développement suffisant pour élaborer des hypothèses de recherche précises justifie une telle approche (Stebbins, 2001). S'il s'avère pertinent qu'elle questionne le rôle potentiel de la marque, postuler qu'un tel rôle existe et qu'il s'agit de le tester empiriquement serait prématuré au vu de la littérature. En adoptant un plus grand degré de précision, il serait pertinent de qualifier cette recherche de **semi-exploratoire**, à l'instar de la recherche de Stervinou, Bayle-Cordier, Narvaiza, Aragon et Iturrioz (2015, p. 11). Bien que notre recherche s'inscrive dans un contexte définitionnel encore flou vis-à-vis des concepts étudiés, qu'elle souffre d'un cadre théorique insuffisant et qu'elle se situe au croisement de plusieurs courants lui donnant un caractère exploratoire, les apports des travaux scientifiques existants permettent de poser des hypothèses

[121] Cela explique qu'initialement, alors que nous nous concentrions sur la littérature sur le place branding, nous hésitions à émettre une hypothèse quasiment opposée : la marque territoriale joue un rôle prépondérant par rapport à l'attractivité. La littérature sur les décisions d'entreprises et les études approfondies sur la sensibilité à la marque (citées plus haut) nous ont convaincu du contraire.

de travail, ce qui éloigne la démarche d'une pure exploration qui partirait de « rien » et dont les résultats n'apporteraient aucune réponse au questionnement de recherche (Mangin, 2012, p. 132; Shields & Rangarajan, 2013).

Pour explorer le rôle potentiel joué par la marque territoriale, cette recherche adopte un type de méthode particulier : l'analyse de mesures conjointes. Partant du constat que les facteurs d'attractivité pour les entreprises ont été largement étudiés, ceux-ci sont utilisés pour mesurer de manière relative le potentiel effet de la marque territoriale. Outre cette méthode quantitative, une partie qualitative d'entretiens semi-directifs contenant des réponses à des questions ouvertes vient compléter les résultats. Il ne s'agit pas d'une méthode mixte à proprement parler (Creswell, 2013; Rittichainuwat & Rattanaphinanchai, 2015; Tashakkori & Teddlie, 2010), dans la mesure où il n'est pas envisagé de récolter des données comparables entre la partie qualitative et la partie quantitative. Cependant, les résultats pourront être mis en parallèle et discutés, la partie qualitative offrant la possibilité d'aborder les thématiques traitées de manière plus large et contextualisée et de détailler, à travers des commentaires, citations, des anecdotes et des récits, des tendances observées sur la base de l'analyse de mesures conjointes.

Pour répondre à notre question de recherche et donc étudier le rôle de la marque dans le choix d'un lieu d'implantation ou de relocalisation d'une entreprise, de nombreuses méthodes sont possibles**. Avant de choisir l'analyse de mesures conjointes, plusieurs méthodes pour mesurer un potentiel « effet marque territoriale » ont été envisagées**. Nous aurions par exemple pu choisir d'effectuer une analyse économétrique des choix d'implantation, une analyse longitudinale, une étude des associations à la marque territoriale, une évaluation de la valeur de marque, une expérience ou une équation structurelle (*SEM* ou *SmartPLS*). L'annexe B synthétise les raisons qui nous ont poussés à ne pas sélectionner l'une d'entre elles pour notre recherche.

5.1.1 Analyse de mesures conjointes adaptative basée sur les choix (ACBC)

La méthode qui s'est avérée la plus pertinente pour répondre à nos questionnements de recherche et apporter une plus-value par rapport à d'autres recherches déjà menées dans le domaine est l'analyse de mesures conjointes[122]. Nous n'avons pas opté pour une application standard de cette méthode – pour autant qu'il en existe véritablement une –, mais pour le développement d'un outil méthodologique adapté à la mesure de l'effet marque territoriale relativement aux facteurs d'attractivité. D'une part, cette méthode a l'avantage d'analyser le **poids relatif de plusieurs facteurs lors d'une décision**, ce qui traduit bien le cas dans lequel les entreprises se trouvent pour choisir leur lieu d'implantation ou de relocalisation. D'autre part, cette méthode place les répondants dans une **situation de choix réel**. Des arbitrages, compromis ou *trade-off* entre un critère et un autre doivent ainsi être faits, ce qui correspond à la réalité, un territoire n'étant jamais idéal en tout point.

Le fait de se focaliser sur la dernière étape du processus de choix d'implantation ou de relocalisation place les répondants dans une position de choix final d'implantation, à l'instar d'un consommateur devant choisir le produit qu'il préfère parmi un ensemble de produits disponibles. Afin d'analyser empiriquement le potentiel effet marque sur l'attractivité d'un territoire pour les entreprises, il s'agirait alors idéalement de comparer des territoires parfaitement identiques en ce qui concerne les facteurs d'attractivité habituels mais différents d'un point de vue marque (image et valeur) et de voir si ce dernier élément est significatif. Si

[122] A noter que par abus de langage cette méthode est régulièrement appelée « analyse conjointe ». Ce n'est cependant pas l'analyse qui est conjointe, mais bien les variables qui sont mesurées conjointement. En anglais, cette méthode, à notre connaissance, est systématiquement appelée « conjoint analysis », même si certains auteurs semblent également ne pas être indifférents à cette précision, comme en témoigne le titre de l'ouvrage de Gustafsson, Herrmann & Huber (2007) : « Conjoint measurement: methods and applications ».

trouver deux ou plusieurs territoires identiques est impossible dans la réalité, choisir des territoires comparables est envisageable. L'exercice s'avère cependant très compliqué, bien plus complexe que le fait de tester l'effet marque sur deux produits quasiment identiques dont un de marque et un qui ne possède pas de marque, cas d'application idéale-typique pour l'analyse de mesures conjointes.

Dans une logique exploratoire, nous choisissons de nous focaliser sur le potentiel effet marque territoriale d'**un seul territoire**, celui où sont implantées les entreprises. Il est alors en principe considéré, de manière au moins abstraite, par rapport à d'autres territoires non retenus, en principe ceux qui dans les faits étaient en lice à la toute fin du processus de décision de l'entreprise. Les décideurs d'entreprises sont questionnés sur multiples configurations de territoires en termes de facteurs d'attractivité et amenés à effectuer des choix, fictifs mais se rapprochant de la réalité avec une mise en situation dans des conditions réalistes. De manière synthétique, il s'agit de voir s'il y a une « discrimination » positive ou négative expliquée par le fait que l'on mentionne le territoire en question (nom et logo faisant référence à la marque territoriale). Nous cherchons à savoir si l'effet marque correspond à un effet de l'attractivité d'un territoire non expliqué directement par les facteurs d'attractivité principaux. Nous nous inscrivons ainsi dans une approche similaire à celle de Keller qui a développé le concept de *Consummer-Based Brand Equity* (CBBE) et pour qui la valeur de marque se conçoit comme « les préférences et choix du consommateur qui s'expriment après soustraction de ce qui s'explique par des critères objectifs » (Keller, 1993, 2002, p. 156)[123].

La méthode que nous choisissons d'adopter se distingue des approches pour mesurer la marque territoriale de la littérature présentées plus avant, dans la mesure où nous souhaitons **mesurer la marque à travers son potentiel effet sur l'attractivité de manière relative**. Nous partons des hypothèses de travail, qui pourront être confirmées ou infirmées, que les facteurs d'attractivité traditionnels jouent un rôle prédominant dans la décision de l'entreprise et que la marque a un effet sur l'attractivité, comme souvent postulé et très rarement démontré dans la littérature sur le place branding.

La méthode de **l'analyse de mesures conjointes a été retenue pour au moins trois raisons** : a) le processus de choix d'une entreprise peut être appréhendé comme le processus de choix d'un consommateur ; b) l'exercice s'apparente à une mise en situation qui s'approche des choix réels à effectuer et c) parce que cette méthode très développée pour analyser les processus de décision en marketing a déjà montré sa fiabilité pour évaluer la valeur de marque (Keller, 2002, p. 155; Orme, 2006, p. 22)[124].

Premièrement, le processus du choix d'un lieu d'implantation ou de relocalisation par une entreprise peut être considéré comme un exercice rationnel passant en revue toute une liste de critères objectifs (Balderjahn, 2014; Laulajainen & Stafford, 1995; World Bank, 2006), qui sont autant de facteurs d'attractivité, comparable à la **logique de choix d'attributs** d'un territoire par rapport à un autre. L'analyse de mesures conjointes a d'ailleurs déjà été utilisée afin d'étudier les préférences des entreprises en termes de localisation (Aguilar, 2011; Verhetsel et al., 2015).

Deuxièmement, prendre la marque territoriale comme attribut dans le cadre d'une analyse de mesures conjointes correspond à considérer l'effet marque comme un effet relatif par rapport à celui d'autres facteurs, ce qui est conforme à notre perspective théorique d'appréciation de la marque territoriale. Exiger des répondants des compromis entre facteurs (dont la marque territoriale) correspond aux **arbitrages à effectuer dans les situations réelles** de choix

[123] Traduction libre de l'auteur : « brand equity is what remains of consumer preferences and choices after subtracting out objective characteristics of the physical product » (Keller, 2002, p. 156)
[124] « Several researchers have applied conjoint analysis to measure aspects of brand equity » (Keller, 2002, p. 155).

d'implantation. Sans pouvoir prétendre à une mise en situation réelle, l'analyse de mesures conjointes a le mérite de s'en rapprocher.

Troisièmement, le fort potentiel de cette méthode dans les études marketing, sa fiabilité pour l'évaluation de la valeur de marque et le caractère innovant de son application à la marque territoriale justifient encore davantage ce choix méthodologique. En effet, alors que l'analyse de mesures conjointes représentent une **méthode très développée** en marketing, elles n'ont pas été, à notre connaissance, utilisées en lien avec la mesure de la marque territoriale, à l'exception de l'étude de Zenker, Eggers et Farsky (2013).

Initialement plutôt simple, l'analyse de mesures conjointes (*conjoint analysis* ou *discret choice method*) **apparaît aujourd'hui comme une méthode très sophistiquée**. Apparue au début des années 1970 (Green & Rao, 1971), elle a été introduite en recherche marketing, notamment pour des études de segmentation, puis les applications se sont étendues aux problèmes de la production industrielle et à diverses études de sciences sociales visant à comprendre des choix (Gustafsson, Herrmann & Huber, 2007; Orme, 2006; Orme & Chrzan, 2017). Sous la même appellation, l'analyse de mesures conjointes fait référence à de nombreuses variantes possibles, ce qui peut prêter à confusion. Elle est définie comme :

> « Toute méthode de décomposition qui estime la structure des préférences d'un consommateur, étant donné son évaluation globale d'un ensemble d'alternatives pré-spécifiées en termes de modalités d'attributs » (Le Gall-Ely, 2003; Le Gall-Ely & Loïg, 2006, p. 6).

Cette méthode qui modélise les appréciations permet de déterminer l'importance relative des attributs d'un produit ou d'un service pour des consommateurs en jouant sur les perceptions et préférences de ceux-ci. Elle vise à comprendre à quelles caractéristiques les consommateurs sont les plus sensibles en établissant des niveaux de préférence pour chaque attribut et à déterminer les combinaisons réalistes d'attributs les plus attractives (Dussaix & Darmon, 1992). Elle permet alors de « déduire l'ordre des valeurs d'une variable dépendante (à expliquer) d'après l'effet conjoint de plusieurs variables indépendantes (explicatives) » (Lehu, 2012). En d'autres termes, elle mesure « des compromis que les consommateurs sont susceptibles d'opérer » pour faire un choix (Liquet, 1995, 2001). Dans une perspective marketing, elle renseigne sur les meilleures variables ou « une gradation de caractéristiques » du mix selon la cible et reste donc utile pour des études de segmentation en fournissant une mesure des avantages recherchés et des réactions de divers segments à l'offre (Lehu, 2012).

L'analyse de mesures conjointes part de l'hypothèse que pour faire un choix quant à un produit (ou un service, et dans le cadre de la présente recherche, un territoire et son offre territoriale), un individu devra faire un arbitrage entre différentes caractéristiques de ce produit sachant que le produit idéal n'existe pas mais peut s'en rapprocher (c'est souvent l'attribut prix qui compense des attributs idéaux). **Deux conditions** doivent être remplies pour utiliser cette méthode (Kuzmanovic, Panic & Martic, 2011, p. 1217). Tout d'abord, le choix du comportement du consommateur est guidé par la recherche d'une maximisation de ses préférences. Cela correspond à notre hypothèse de travail selon laquelle le processus de décision du lieu d'implantation ou de relocalisation des entreprises témoigne d'un désir de maximisation des préférences par les entreprises. Ensuite, l'objet d'étude peut être considéré comme un ensemble d'attributs à travers lesquels le consommateur retire de l'utilité. A partir de la littérature sur les choix des entreprises, nous défendons l'idée qu'il fait sens, pour une opérationnalisation de la méthode, de décomposer le territoire (son offre territoriale) en facteurs d'attractivité s'apparentant à des attributs dont les entreprises retirent de l'utilité.

L'analyse conjointe comprend schématiquement **trois étapes principales**. Premièrement, il s'agit de déterminer tous les attributs possibles. Les attributs devraient idéalement être

indépendants et se caractériser en niveaux. Les niveaux doivent être mutuellement exclusifs, réalistes et sans ambiguïté. Cette étape peut être très simplement illustrée par la prise d'attributs comme la marque d'un produit, sa couleur, un critère spécifique de performance et son prix. Les niveaux pourraient être par exemple *Tissot*, *Hublot*, *Rolex* ; rouge, bleu, jaune ; mouvement perpétuel, pas mouvement perpétuel ; 1000, 1200, 1500. Pour notre cas, afin de s'assurer de la prise en compte d'attributs à la fois réalistes et opérationnalisables, la possibilité d'avoir un questionnaire qui s'adapte aux premières réponses de l'interviewé a été retenue. Elle permet de se rapprocher d'un choix réel dans la mesure où la simplification du processus en un nombre de facteurs restreints se fait en fonction des préférences de l'interviewé. Par ailleurs, l'indépendance des attributs est parfois toute relative et en résulte un risque de colinéarité, limite de la méthode dont nous parlerons plus tard. Un certain lien entre les attributs ne les empêche cependant pas d'être pris en compte. Le prix est par exemple souvent un attribut utilisé dans les analyses de mesures conjointes, or il est, au moins dans une moindre mesure, dépendant d'autres attributs. De plus, considérer l'attribut marque a souvent été fait, quand bien même la marque est liée à ce qui est marqué.

Deuxièmement, les participants de l'étude sont appelés à faire part de leurs préférences pour des combinaisons spécifiques en principe réalistes. Il est théoriquement possible de tester toutes les possibilités (*full-profile conjoint analysis*), mais dans la pratique les chercheurs y renoncent car cette méthode est trop longue et peu fiable au vu de la fatigue des participants qui seraient par exemple appelé à effectuer 243 choix (3^5) pour 5 attributs à 3 niveaux. Des plans fractionnaires sont alors utilisés pour se focaliser sur des combinaisons potentiellement « gagnantes ».

Troisièmement, avec les résultats de ces préférences, la régression est utilisée pour déterminer l'importance relative des attributs. Des techniques mathématiques et statistiques sophistiquées ont été développées pour l'analyse de mesures conjointes pour estimer l'effet des attributs et de leurs niveaux dans un choix (i.a. *Monotone regression*, *Hierarchical Bayes estimations*). Plus précisément, l'analyse de mesures conjointes fournit une mesure de l'utilité de chaque niveau d'attribut (*part-worth utilities*) qui permet de déduire une importance relative pour chaque attribut par rapport au choix final (utilité totale du produit) et peut mener à des projections sur les choix d'achat (Orme, 2006)[125].

Cette méthode a déjà été **passablement utilisée de manière générale** (Aguilar, 2011; Dunnett, Moorhouse, Walsh & Barry, 2012; Jaeger, Hedderley & MacFie, 2001; Kuzmanovic et al., 2011; Green, Krieger & Bansal, 1988; Rhee & Yang, 2014; Soutar & Turner, 2002). Pléthore d'articles, à l'instar de Guyon et Petiot (2011), proposent des ajustements et témoignent d'une sophistication de la méthode déclinée de diverses manières.

Chowdhury, Salam et Tay (2016) examinent les décisions d'une centaine de consommateurs suédois de voiture à l'aide d'une ACBC. Celle-ci leur permet d'observer leurs préférences selon six attributs et fait ressortir une sensitivité pour l'efficience énergétique et le niveau d'émission, et ce bien que la puissance du moteur demeure le déterminant le plus important pour les propriétaires actuels de voiture et le prix celui des potentiels futurs propriétaires.

L'analyse de Hainmueller, Hangartner et Yamamoto (2015) souligne la **pertinence de l'utilisation de cette méthode dans les sciences sociales** en prouvant que les effets des attributs estimés par l'analyse de mesures conjointes tendent à correspondre aux effets des attributs identifiés dans les comportements observés dans la réalité. Leur étude porte sur les choix par des citoyens d'accorder ou non la nationalité sur la base des dossiers des candidats.

---

[125] « Conjoint analysis provides various outputs for analysis, including part-worth utilities, counts, importances, shares of preference, and purchase likelihood simulations. » (Orme, 2006, p. 77).

L'étude de Zenker, Eggers et Farsky (2013) s'est intéressée aux préférences de personnes hautement qualifiées (avec un échantillon de 1006 personnes) concernant des lieux de résidence (parmi 15 villes allemandes). Ils utilisent cette méthode en parallèle à une analyse de réseaux. La marque territoriale est décomposée en plusieurs attributs expliquant le choix. Elle n'est donc pas opérationnalisée, comme dans notre cas, à travers un attribut à part entière (i.e. une composante du choix à part entière).

Parmi les **différents types d'analyses de mesures conjointes** (voir annexe C), nous avons opté pour l'analyse de mesures conjointes adaptative basée sur les choix ou ***Adaptive Choice-Based Conjoint*** **(ACBC)**, particulièrement approprié avec un « produit » (le territoire et son offre territoriale) opérationnalisé comme un ensemble d'attributs modulables (facteurs d'attractivité) en fonction des besoins du « consommateur » (décideur d'entreprise).

L'ACBC possède comme principale particularité le fait de proposer un questionnaire d'analyse de mesures conjointes qui, comme son nom l'indique, **s'adapte aux réponses des participants**. Son aspect interactif et personnalisé est une des raisons qui rend cette technique très attractive pour les praticiens. L'aspect adaptatif se manifeste tout d'abord par une première étape où les répondants font part de leurs préférences générales en composant le produit idéal en fonction des attributs et niveaux proposés (étape dite de *Build Your Own BYO*). Cela permet au programme de déceler le « produit » idéal vers lequel il s'agira de tendre. En effet, il scrutera alors les configurations sous-optimales (moins bien que l'idéal) qui pourraient tout de même convaincre le répondant.

Avant la phase de choix à effectuer, une étape dite de filtrage (*screening*) montre plusieurs configurations et demande aux répondants de spécifier s'ils rentrent ou non en matière. Le répondant doit alors choisir entre plusieurs alternatives (il y a obligation de trancher, pas de non réponse ni d'égalité entre configurations). Les configurations extrêmes par rapport au produit idéal ne sont pas considérées, ce qui permet de systématiquement proposer des produits réalistes, la méthode cherchant in fine à analyser les arbitrages fins pour optimiser un produit. Ce type d'analyse de mesures conjointes s'est inspiré de l'expérience des autres types existants qui avaient par exemple tendance à proposer des choix qui paraissaient évidents aux répondants, ce qui rendait l'exercice moins efficace (Hill, 2016; Sawtooth, 2009a). En outre, l'aspect adaptatif a lieu tout au long du questionnaire[126]. Si un attribut est systématiquement privilégié ou rejeté, le questionnaire pose une question directe au répondant pour savoir si cet attribut est une nécessité absolue ou un élément inacceptable (*must-have or unacceptable*). En fonction de la réponse, le programme peut alors isoler l'attribut en question en ne faisant changer que les autres attributs.

Un outil[127] comparant les divers types de méthodes d'analyses de mesures conjointes proposé par Chrzan et Orme (2000), repris et mis à jour par Sawtooth Software montre que l'ACBC apparaît comme le type le plus à même de répondre aux besoins et contraintes de notre recherche : taille d'échantillon d'environ 30, un mode d'interview par tablette, un nombre d'attributs entre 5 à 7 et un nombre de niveaux restreint.

---

[126] Si deux personnes répondent exactement de la même manière au début du questionnaire, le reste du questionnaire ne sera pas similaire. En effet, les questions posées varient aussi en fonction de l'algorithme expérimental (*experimental design algorithm: near-orthogonal design that is generated using a controlled, randomized process*). La puissance et l'occupation du processeur ont d'ailleurs une influence sur la façon dont est calculé cet algotithme (*the faster the computer and more available resources, the more iterations of its design algorithm it will be able to complete before the time limit is reached*).

[127] Sawtooth Software propose un formulaire en ligne qui recommande le type d'analyse de mesures conjointes le plus adapté en fonction de la taille de l'échantillon, de la façon dont l'interview sera menée (ordinateur, téléphone ou papier), de la présence ou non du prix comme attribut ainsi que du nombre d'attributs et de niveaux : https://www.sawtoothsoftware.com/products/conjoint-choice-analysis/80-products/658-interactive-advisor (consulté pour la dernière fois le 7 août 2016). Lorsque l'on introduit ce qui correspond à notre cas : une taille d'échantillon de 30 ou moins, un mode d'interview par ordinateur (tablette prise sur place par le chercheur), un nombre d'attribut de 5 à 7 et un nombre de niveaux ne dépassant pas 15, l'ACBC est la plus adaptée : « *high usability* ».

5.1.2 Principes de la méthode

Le choix d'un type précis d'analyse de mesures conjointes s'accompagne également de considérations d'ordre technique et statistique en lien avec la façon dont les données seront récoltées puis interprétées.

Avec l'ACBC, une fois les données brutes recueillies, sont estimées les tendances respectives des répondants à être influencés par des attributs (par exemple la qualité de la main d'œuvre) et les niveaux qui les caractérisent (élevée ou moyenne) dans le choix d'un produit (le territoire où s'implanter), et ce à un niveau individuel puis à un niveau agrégé. Il s'agit d'analyser la structure des préférences et les compromis faits par un individu dans une situation de choix et d'en déduire (Orme, 2006, p. 77) :

- les **utilités**[128] (ou scores d'utilité) de chaque niveau d'attribut (*part-worth utilities*) lors de chaque choix, ce qui permet d'effectuer une utilité moyenne par niveau pour l'ensemble de l'exercice ;
- l'**importance relative** (%) de chaque attribut (de tous ses niveaux) par rapport à l'utilité totale du produit (le choix final) ;
- et les projections sur les choix d'achat[129].

Le calcul du score d'utilité d'un niveau d'attribut permet de comprendre le rôle joué par ce niveau d'attribut. Pour comparer des scores d'utilité, il ne faut pas comparer les valeurs, mais les différences de valeurs. C'est pour cette raison qu'est calculée l'importance relative de chaque attribut[130].

Pour calculer les utilités de chaque niveau, nous avons choisi d'utiliser l'estimation hiérarchique bayésienne (BH) (*Hierarchical Bayes estimation*, HB) et non la régression monotone (*Monotone Regression*). Cela a l'avantage de baser les estimations sur les données récoltées et non sur un modèle existant, ce qui correspond au caractère exploratoire de notre étude. De plus, l'utilisation de cette technique d'estimation tend à être la norme pour les études utilisant l'ACBC (Hill, 2016). Les **données bayésiennes** (*Bayesian Data*) se distinguent des données fréquentistes (Gelman, Carlin, Stern & Rubin, 2014; Johnson, 2000; Orme, 2000; Sawtooth, 2009b). Sommairement, au lieu de partir du principe que les données dont déterminées par un modèle spécifique pour ensuite déterminer si ces données corroborent, le processus de l'estimation bayésienne adopte une logique quelque peu inversée. Il part aussi du principe que les données sont décrites par un modèle particulier et contrôle si les données corroborent via un calcul informatisé (cohérence du modèle et des données), mais ensuite est analysée la probabilité de la distribution des données en fonction des données elles-mêmes[131].

L'estimation est hiérarchique car elle possède deux niveaux de postulats.

---

[128] Selon Sawtooth (2015) « A utility score is a measure of relative desirability or worth. […] The higher the utility, the more likely the item is to be chosen as best (and not chosen as worst) ». Guillot-Soulez et Soulez (2011) définissent l'utilité comme la quantité d'avantages apportés à l'individu et distinguent l'utilité partielle (*Part-Worth Utilities* : quantité d'avantages apportés à l'individu par chaque modalité) de l'utilité globale (quantité d'avantages apportés à l'individu par la totalité des attributs et somme des utilités partielles).

[129] Les simulations d'évolution des parts de marché constituent sans doute un des éléments les plus rentables pour les entreprises de développement de logiciels d'analyse de mesures conjointes.

[130] L'importance relative est calculée comme suit : écart des utilités par attribut (*range of utilities per attribute*) mis en pourcentage. « We take the range of utilities per attribute and percentage them so they sum to 100. This is done at the individual level, using the 'point estimates' which are the utilities for each respondent averaged across the thousands of draws after assuming convergence » selon les mots de Bryan Orme dans le forum de Sawtooth Software https://sawtoothsoftware.com/forum/10856/calculation-of-average-importances-using-hb consulté pour la dernière fois le 12 mars 2018.

[131] « Instead of investigating 'the probability distribution of the data, given the assumptions embodied in our model and its parameters', the technique investigates 'the probability distribution of the parameters, given the data' » (Sawtooth, 2009b).

- Premièrement, les utilités individuelles connaissent une **répartition selon la loi normale** multidimensionnelle.
- Deuxièmement, selon les utilités individuelles, la probabilité du répondant de choisir une alternative plutôt qu'une autre suit un **modèle logistique multinomial**.

Les paramètres de calcul sont alors estimés par un système itératif utilisant l'algorithme de Monte Carlo Markov (*Monte Carlo Markov Chain algorithm*) amendé de quelques adaptations (Otter, 2007).

Au vu du caractère adaptatif de la méthode, un nombre restreint de questions sont effectivement posées à chaque répondant. Les questions sont ajustées en se focalisant sur les « priorités », c'est-à-dire les éléments les plus déterminants du choix selon les préférences exprimées. Pour les données « manquantes » parce que non récoltées (n'étant pas prioritaires), la méthode a recours à **l'appariement statistique**, une technique permettant d'intégrer plusieurs ensembles de données lorsque les renseignements nécessaires des participants individuels dans les ensembles de données sont incomplets (Kim, Berg & Park, 2016). Les utilités individuelles varient donc en fonction des utilités de l'ensemble de l'échantillon.

Ces estimations statistiques ne sont donc pas dénuées de postulats initiaux qui déterminent la qualité des résultats et la manière dont ils doivent être interprétés. Comme l'indiquent Gustafsson et al. (2007), les mesures conjointes peuvent être très puissantes, mais elles peuvent souvent fournir des informations trompeuses[132]. Ce type de méthode invite par conséquent à prendre plusieurs précautions. Les auteurs insistent sur **l'importance d'une réflexion théorique préalable solide** pour qu'une analyse de mesures conjointes porte ses fruits. Les attributs choisis et les mesures effectuées dépendent fortement des hypothèses de base. Lorsque cette méthode est utilisée pour comprendre le choix d'un consommateur, elle doit avoir en amont déjà déterminé plusieurs facteurs pouvant potentiellement influencer ce choix. Elle ne conviendrait par exemple pas pour découvrir de manière totalement exploratoire les facteurs influençant le choix d'un consommateur. Dans notre cas, l'existence depuis plusieurs décennies d'une littérature ayant analysé les facteurs de choix d'implantation et de relocalisation des entreprises fournit cette base théorique justifiant le recours à la méthode d'analyse de mesures conjointes.

L'analyse de mesures conjointes repose sur **trois principes** dont la mise en œuvre pratique est agrémentée d'un certain pragmatisme : la complétude, la non-colinéarité, la transitivité. Tout d'abord, l'analyse de mesures conjointes part de l'idée que l'ensemble des attributs de l'objet étudié influant sur le choix ont été identifiés et pris en compte. En d'autres termes, toutes les variables expliquant le choix sont prétendument considérées. Ce postulat de **complétude** implique que la validité externe de l'analyse conjointe dépend donc fortement des attributs sélectionnés par le chercheur. D'où la remarque de Gustafsson et al. (2007) soulignant l'importance des hypothèses initiales permettant de lister les attributs à prendre en compte. Pour pallier l'impossibilité d'une complétude absolue et parce que l'analyse de mesures conjointes se traduit toujours par une certaine simplification des déterminants du choix, il est possible d'isoler certains facteurs. Ainsi, les attributs présentés le sont en partant du principe que toute chose est égale par ailleurs (*ceteris paribus*). Il est alors important de s'assurer que les répondants intègrent cela dans leur façon de répondre.

La **non-colinéarité** ou la relative indépendance des attributs entre eux constitue le deuxième principe pour appliquer l'analyse de mesures conjointes. En effet, le modèle d'analyse se base sur le fait qu'il est possible de déterminer le poids respectif des attributs dans le choix d'un produit. Si les attributs s'influencent mutuellement, cela nuit à la pertinence du poids calculé

[132] « Conjoint data can be very powerful, but it can often provide misleading information » (Gustafsson et al., 2007, pp. 8–9).

par attribut. L'attribut « prix » est un bon exemple. Si le prix est considéré par les répondants comme un attribut influençant d'autres attributs, il se peut par exemple que le répondant qui préfère dans l'absolu le prix le plus avantageux privilégie les prix les plus élevés lors du questionnaire, partant de l'idée que plus le produit est cher, meilleur il sera. Il s'agit donc de contrôler que tous les attributs non présentés soient considérés *ceteris paribus* et que les attributs ne s'influencent pas entre eux. La plupart des questionnaires actuels prenant le prix comme attribut comprennent une ou plusieurs questions de contrôle. Est par exemple calculée la sensibilité au prix du répondant et contrôlé que pour deux produits identiques le répondant privilégie un produit moins cher (Sawtooth, 2009a). Concernant la marque (marque de produits), il est commun de la considérer comme attribut dans le cadre d'analyses de mesures conjointes, et ce, bien qu'il existe une potentielle colinéarité entre la marque du produit et les autres attributs du produit pris en compte dans l'analyse.

En lien avec la non-colinéarité, la question de la **transitivité** des préférences se pose lorsque les données des répondants sont agrégées. Connu sous le nom du paradoxe du vote (*voting paradox*) ou du paradoxe de Condorcet[133], le phénomène est le suivant : lorsqu'un individu préfère A à B et B à C on en déduit que l'individu préfère A à C. Or, à un niveau agrégé, il se peut que même si A est majoritairement préféré à B et B à C, A ne soit pas préféré à C, l'absence de B pouvant par exemple mener à la préférence de C par rapport à A. Ainsi, pour éviter une contradiction interne, non seulement les attributs doivent être indépendants entre eux, mais les alternatives non présentées aux répondants (par exemple un attribut C) doivent être indépendantes de la relation entre les attributs présentés (A et B). Il s'agit du respect de l'axiome de l'indépendance des alternatives non-pertinentes (*Independence of Irrelevant Alternatives*, IIA) sur lequel se base une partie des calculs mathématiques de l'analyse de mesures conjointes (Ray, 1973). Dans la littérature, cela est souvent présenté à travers l'exemple du bus rouge et du bus bleu intitulé « red bus / blue bus problem » (Debreu, 1960; Laurent, 2004; McFadden, 1973) qui invite à prendre des précautions en termes d'interprétation des préférences qui sont transitives au niveau individuel mais pas au niveau agrégé. Si cette question de la transitivité est importante dans l'interprétation d'une analyse de mesures conjointes, cette problématique est limitée lorsque l'ACBC est appliquée de façon à ce que l'ensemble des attributs indépendants soit soumis à l'arbitrage des répondants. Dans notre ACBC, l'emprunt des résultats agrégés vers le niveau individuel se fait en effet pour estimer les utilités des niveaux des attributs et non pour déduire la préférence d'un attribut par rapport à un autre.

5.2 Opérationnalisation de la méthode : construction de l'outil de mesure

Expliciter la manière de mettre en œuvre la méthode choisie est essentiel dans une démarche scientifique (Usunier et al., 2000; van Thiel, 2014), et encore davantage lorsqu'il s'agit de construire un outil de mesure innovant pour une étude empirique semi-exploratoire. La construction de notre outil souligne que **l'opérationnalisation d'une telle méthode réduit d'emblée la « richesse de la marque territoriale »** (Alaux et al., 2015, p. 64). Celle-ci est réduite dans notre recherche à son appréciation uniquement en termes de potentiel effet de différenciation dans un contexte décisionnel multi-facteurs. Les entretiens semi-directifs conduits permettent cependant d'interpréter les résultats à la lumière d'éléments qualitatifs complémentaires riches en termes de contenu.

Notre outil de mesure se distingue d'une ACBC appliquée de manière standard de trois manières justifiées par notre questionnement de recherche :

[133] Du nom de Jean Antoine Nicolas Caritat, marquis de Condorcet, érudit des Lumières (1743-1794).

A. Les répondants choisissent les attributs qui sont pris en compte dans l'ACBC.
B. L'ACBC est double dans la mesure où elle possède deux tours : un sans l'attribut « Lieu » et un avec.
C. Deux autres types de méthode sont mobilisés pour récolter des données auprès des répondants : notation des attributs et entretiens semi-directifs.

A. Choix des attributs par les répondants

La possibilité d'effectuer une ACBC avec les **attributs sélectionnés dans une liste** relativement large s'inscrit dans la volonté de rendre l'exercice le plus proche des préoccupations du répondant. 11 attributs sont proposés au départ. Ce nombre est suffisamment grand pour inclure les principaux facteurs ou familles de facteurs abordés dans la littérature, y compris certains attributs très généraux comme la qualité de vie, tout en étant suffisamment petit pour que la liste puisse être rapidement parcourue par le répondant[134]. De plus, ce dernier a la **possibilité d'introduire un attribut** « autre » de son propre chef, ce qui permet de pallier à un éventuel attribut manquant considéré comme important par lui. Ensuite, en tant que décideur d'entreprise, il est amené à sélectionner les 4 attributs perçus comme les plus importants. L'ACBC s'effectue avec ces 4 attributs (puis 5 avec la marque territoriale). Afin d'éviter une surcharge d'information, nous limitons le nombre d'attributs présentés à 4 puis 5, conformément aux études qui montrent que le nombre d'attributs pouvant être traités convenablement par la mémoire à court terme du cerveau humain est de 7 plus ou moins 2 (E-marketing, 2016; Meyer-Waarden & Zeitoun, 2005; Miller, 1956; Orme & Williams, 2016)[135].

La sélection des facteurs d'attractivité les plus importants (4) parmi une liste de 12 facteurs (dont « autre » offrant la possibilité d'un ajout personnalisé) par les répondants implique que ces derniers peuvent potentiellement sélectionner des facteurs différents. Cela serait problématique si nous souhaitions connaître et analyser le rôle joué par les facteurs jugés les plus importants de manière respective. Or, au regard de notre questionnement de recherche, c'est la sensibilité des répondants à l'attribut marque territoriale parmi ces facteurs qui nous intéresse.

B. Une double ACBC : analyse de mesures conjointes à deux tours

Le choix d'effectuer une **double analyse de mesures conjointes** s'inscrit dans notre exploration de la marque territoriale. En effet, la marque territoriale, possède-t-elle une valeur intrinsèque à part entière ? Il est pertinent de considérer la marque territoriale comme un attribut à part entière seulement si c'est le cas. Or, nous cherchons justement à répondre à cette question. Conformément à la partie théorique, nous savons qu'il serait exagéré de la considérer comme un déterminant central du choix des entreprises. Il est par contre pertinent de se demander si les décisions essentiellement basées sur des facteurs d'attractivité peuvent être influencées par la marque territoriale.

Opter pour deux tours nous permet dans un premier temps d'observer la configuration du choix à travers les facteurs jugés les plus importants, sachant que parmi eux, le répondant peu introduire un attribut par lui-même qui serait équivalent à la marque territoriale (par exemple si un décideur d'entreprise décide que l'image ou la réputation du territoire est un des facteurs les plus importants pour lui). En introduisant l'attribut « lieu » – qui est la façon dont nous

[134] La liste initiale d'une vingtaine de facteurs a été réduite à 11 suite aux entretiens exploratoires, car il a été remarqué qu'une liste trop longue mobilise une attention trop importante de la part du répondant pour cette première question. Les facteurs suivants ont été supprimés car jugés pas pertinents ou pouvant être considérés comme inclus dans un autre facteur : stabilité de la devise, possibilités d'échanges économiques et de réseautage, infrastructures relatives à l'aménagement et au logement, offres culturelle et sportive, conditions météorologiques et climatiques, topographie, situation géographique en termes de proximité et accessibilité, qualité de l'environnement naturel.

[135] « L'analyse conjointe présente un avantage : elle mesure la préférence globale d'un produit et conduit donc à des résultats plus proches de la réalité. Cependant, le nombre d'attributs ne devrait pas dépasser six, quatre étant préférables pour éviter que la tâche cognitive demandée à l'interviewé ne soit trop complexe. » (Meyer-Waarden & Zeitoun, 2005, p. 43).

avons opérationnalisé la marque territoriale – dans le deuxième tour, nous remettons en quelque sorte en question la complétude du premier tour et cherchons à voir si la marque territoriale chamboule ou non les arbitrages du premier tour. Plusieurs études de la littérature sur l'analyse de mesures conjointes discutent du choix des attributs, de leur nombre et de la façon dont ils peuvent interagir (Gustafsson et al., 2007; Orme, 2006; Raghavarao, Wiley & Chitturi, 2010), mais à notre connaissance, il n'existe à ce jour aucune étude comparant les résultats de deux analyses de mesures conjointes qui diffèrent d'un seul attribut et qui sont remplies consécutivement par les mêmes répondants[136].

Notre choix d'avoir opté pour une double analyse traduit également le désir de mettre les répondants dans le contexte du processus de décision de leur entreprise et d'éviter de focaliser trop vite leur attention sur la marque territoriale. Nous pensons en effet que mettre d'emblée l'accent sur le territoire et sa marque inciterait les répondants à valoriser leur attachement au territoire et leur intégration dans la communauté pour des raisons de désirabilité sociale, ce qui est contraire à la perspective dans laquelle s'inscrit notre questionnement de recherche. Cette réflexion fait écho aux risques pour les chercheurs d'être « pris au piège » par un discours incantatoire et performatif concernant le territoire étudié (Houllier-Guibert, 2011, p. 9). A cet égard, notre approche s'éloigne des études empiriques qui s'intéressent aux associations à une marque territoriale et posent d'emblée la question de sa perception et de son appréciation.

Notre double ACBC se compose d'une ACBC ne comprenant pas l'attribut « marque territoriale » (ACBC1) et une ACBC l'incluant (ACBC2). Le déroulement du questionnaire s'apparente à un exercice à deux tours : l'ACBC1 avec les 4 facteurs sélectionnés par les répondants puis l'ACBC2 avec l'attribut « marque territoriale » et les mêmes 4 facteurs. Nos propres essais, ainsi que les entretiens effectués (y compris exploratoires) montrent que les répondants ne se rendent pas compte qu'il s'agit de deux tours dont seul le nombre d'attribut diffère. Ils semblent en effet percevoir le questionnaire comme un tout. Cela est certainement lié au fait que les questions ne sont pas strictement les mêmes étant donné le caractère adaptif du questionnaire.

Avec une double ACBC, en plus des résultats standards des ACBC1 et ACBC2 (utilités des niveaux et importances relatives des attributs), la comparaison entre les résultats de l'ACBC1 et de l'ACBC2 permet de déterminer si les répondants ont tendance à opter pour des arbitrages d'attributs différents si la marque fait partie du questionnaire ou non. Par exemple, une même configuration de facteurs d'attractivité jugée sous-optimale lors de l'ACBC1 pourrait devenir optimale lors de l'ACBC2 car la « marque territoriale » y est ajoutée. Ou alors l'inverse. Ainsi, nous pouvons observer le rôle de la marque. N'a-t-elle aucun poids ? Change-t-elle les préférences des décideurs d'entreprise ? Est-elle dépendante de certains attributs ? En fonction des résultats précis, il est alors possible de proposer une catégorisation allant de l'absence d'effet à une mesure de l'effet marque territoriale relativement aux quatre facteurs d'attractivité considérés.

C. Notation des attributs et entretiens semi-directifs

Nous recourons à deux autres types de récoltes de données en complément à l'ACBC : une notation des attributs (facteurs d'attractivité et marque territoriale) et des entretiens semi-directifs. L'apport des deux autres méthodes et la mise en parallèle des résultats des trois méthodes ont pour but de comprendre le rôle de la marque territoriale au-delà des résultats quantitatifs de l'ACBC. La notation des attributs offre une évaluation directe par les répondants de l'importance des attributs de manière séparée, qui peut être confrontée à l'estimation

[136] Cela a été confirmé par deux experts : Bryan K. Orme et Jordan Louviere, reconnus dans le domaine pour leur expertise et leurs contributions respectives (Louviere, 1988, 2001; Louviere, Flynn & Carson, 2010; Louviere, Hensher & Swait, 2000; Orme, 2006; Orme & Chrzan, 2017), lors d'échanges de courriel en août 2016.

indirecte par l'ACBC de l'importance de ces attributs. Les entretiens permettent de détailler qualitativement, à travers des commentaires, des anecdotes et des récits (*narratives*), les tendances statistiques observées sur la base des résultats quantitatifs. Cela s'inscrit parfaitement dans notre perspective exploratoire. Notre recherche vise en effet à comprendre le rôle, s'il en est un, de la marque territoriale par rapport à des facteurs d'attractivité dans le processus de choix des entreprises et à appliquer un outil d'analyse de mesures conjointes encore jamais utilisé de cette façon pour la marque territoriale.

La **notation des attributs** (questions de type *rating*) intervient après la double ACBC. Cet exercice permet de mesurer d'une manière plus intuitive et facile d'accès que l'ACBC la perception de l'importance de chaque facteur d'attractivité (y compris ceux qui non pas été sélectionnés parmi les 4 plus importants) et de l'attribut « marque territoriale ». Après des tests avec des données fictives et des discussions avec un expert interne pour les questions méthodologiques, nous avons privilégié une évaluation de chaque attribut avec une échelle de Likert de 0 à 10 (Likert, 1932), en permettant aux répondants de donner une réponse neutre (5). Cette technique est très utilisée en sciences sociales et les effets du nombre de questions, de la présentation et de l'ordre ont été très étudiés et discutés dans la littérature (Brace, 2008, pp. 73–76). La double ACBC et la notation des attributs ne mesurent pas la même chose. Il s'agit pour la première des importances relatives d'attributs lors de choix effectués et pour la deuxième des importances absolues déclarées en l'absence de choix à effectuer. Cependant, les données récoltées par les deux types de méthode permettent de déduire des tendances comparables concernant l'importance des facteurs d'attractivité et celui de la marque territoriale.

L'**entretien semi-directif** est effectué suite à la notation des attributs. Plus précisément, il s'agit d'entretiens semi-directifs centrés de type mixte, comprenant des questions ouvertes et générales afin d'obtenir des réactions spontanées, ainsi que des relances ciblées et spécifiques (Romelaer, 2005). Ce type de méthode qualitative donne aux répondants l'occasion de s'exprimer librement et à l'intervieweur d'effectuer des relances et de guider la discussion si nécessaire. Il a été décidé de procéder ainsi pour que les personnes interrogées puissent développer, contextualiser et expliquer leurs choix. Les questions ouvertes couvrent cinq thématiques : les facteurs d'attractivité les plus importants (pour approfondir qualitativement des réponses de la partie quantitative), le rôle des agences de promotion économique (pour mieux comprendre la décision de s'implanter), le rôle de l'image, de la réputation et de la marque d'un territoire dans le choix de l'entreprise (approche englobante pour laisser les répondants s'exprimer librement), le niveau du territoire qui jouerait un rôle (commune, ville, canton, région ou pays) et la marque VAUD en particulier (connaissance de la démarche et opinions des répondants).

La partie dédiée aux questions ouvertes pourrait s'apparenter à une méthode à part entière d'entretiens qualitatifs en profondeur ou *in-depth interviews* (Ritchie, Lewis, Nicholls & Ormston, 2013, p. 138). Les entretiens semi-directifs menés constituent cependant plutôt un complément de la partie quantitative. En effet, la disponibilité limitée des décideurs d'entreprises interrogés ainsi que leur attention déjà fortement mobilisée par la double analyse de mesures conjointes agrémentée de questions de notation limitent quelque peu le systématisme et la qualité qui auraient pu être exigés et obtenus par la conduite exclusive d'entretiens en profondeur. **L'ajout d'une partie qualitative donne une teneur mixte à notre méthode**. A l'instar des méthodes mixtes en général, elle est empreinte de pragmatisme (Tashakkori & Teddlie, 2010) et cherche à cumuler les avantages du qualitatif et du quantitatif et à neutraliser leurs faiblesses (Creswell, 2013, p. 41). N'ayant pas pour ambition de respecter

les procédures classiques adoptées par ce type de méthodes (Creswell, 2013, p. 264), notre méthode n'a pas prétention à être qualifiée de *méthode mixte* au sens strict du terme[137].

La technique utilisée pour la récolte de ces données qualitatives est la prise de note sans enregistrement, « note-taking » (King & Horrocks, 2010, p. 47)[138], à l'instar de notes de terrain dans le cadre d'étude d'observation (Schwandt, 2015). Bien que cette technique soit souvent utilisée comme complément à une retranscription intégrale des propos (verbatim), l'utiliser de manière exclusive s'avère légitime dans au moins deux cas de figure particuliers : lorsque les participants sont suspicieux quant à l'utilisation des données malgré les garanties données par le chercheur au préalable – et qu'il ne s'agit pas d'une exception au sein de l'échantillon, auquel cas il suffirait de sélectionner un autre individu – ; et lorsque le fait d'enregistrer a potentiellement un impact significatif sur la teneur des propos de l'interviewé.

Dans notre cas, le choix de ne pas enregistrer n'est pas motivé par le problème de ne pas obtenir l'accord de pouvoir enregistrer, mais bien plus par l'effet que peut potentiellement avoir l'enregistrement sur le contenu de la discussion. En effet, les entretiens exploratoires ont permis d'observer les réserves des interviewés par rapport à l'enregistrement et surtout d'anticiper un changement d'attitude dans le contenu des propos qui seraient enregistrés. La première phase quantitative avec la tablette permet au répondant de « jouer le jeu » en se mettant pleinement dans la peau de l'unique décideur du lieu d'implantation de son entreprise ou de ses filiales. Durant cette étape, la prise de note donne au chercheur l'opportunité d'observer les remarques spontanées, le blocage éventuel sur une question où un compromis est jugé particulièrement difficile ou la réaction du répondant lorsque l'attribut « marque territoriale » apparaît. Si le répondant voit ensuite ses propos être enregistrés dans la phase qualitative, le risque est grand que la relation établie – de quasi confidence sur les déterminants réels du choix qui entrent en jeu –, soit rompue, notamment lorsque sont abordées des thématiques sensibles comme l'importance de la fiscalité ou de la flexibilité du droit du travail dans le choix de l'entreprise[139]. L'enregistrement semble alors donner une tournure quasi journalistique à l'exercice, auquel notre type de répondants est d'ailleurs souvent rôdé. Cela provoque des réponses trop lisses et « politiquement correctes », qui accentue fortement le biais typique déjà identifié par de nombreux chercheur de désirabilité sociale (Nederhof, 1985; Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

Avec une **mise en parallèle des résultats issus de trois types de méthodes** (ACBC, notation d'attributs et entretiens semi-directifs), notre démarche se rapproche de celle adoptée par Hainmueller et al. (2015). Ces auteurs amènent des éléments de réponse à la question de la validité externe de l'analyse de mesures conjointes pour mesurer des comportements en sciences sociales, qu'ils n'estiment pas assez étudiée. Les auteurs comparent les effets estimés par l'analyse de mesures conjointes et les comportements observés dans la réalité quant aux choix effectués par des citoyens d'accorder ou non la nationalité sur dossier. Ils concluent que les résultats de l'analyse de mesures conjointes tendent à correspondre aux comportements réels observés. Nous ne mesurons certes pas les comportements réels. Cependant, la mobilisation de

---

[137] Notre approche n'est par exemple que peu comparable aux méthodologies propres aux articles du *Journal of Mixed Methods Research*. Dès lors, il semble plus sage de qualifier notre méthode d'hybride ou de faire référence à la mobilisation d'un mixte de différentes méthodes.

[138] Cette technique est fiable si elle est rigoureusement appliquée, c'est-à-dire en assurant une préparation avant l'entretien pour réussir à mener l'interview tout en prenant des notes, une focalisation sur les éléments clés durant l'entretien (possibilité de demander à l'interviewé de résumer ses dires, mais il est conseillé de ne pas lui demander de répéter ses réponses) et travail sur les notes prises immédiatement après l'entretien (King & Horrocks, 2010, p. 47). Ceci dit, ces éléments ne s'éloignent pas des exigences d'un entretien avec retranscription et il s'agit de noter que tout interview se veut, avec ou sans enregistrement, « active », c'est-à-dire que par l'interaction il possède une part interprétative, si rigoureux soit l'intervieweur (Holstein & Gubrium, 2004, p. 140).

[139] Le fait de ne pas enregistrer est une condition nécessaire pour espérer des propos moins « politiquement corrects ». Il est cependant clair que ce n'est aucunement une condition suffisante. D'ailleurs, nombreuses contributions mettent en garde contre les discours intéressés des répondants interrogés et souligne la performativité des discours, en général et pour le type d'objets d'étude qui nous concerne en particulier (Houllier-Guibert, 2010; Tesson, 2004; Thiétart et al., 2014). Le chercheur doit donc évidemment se garder de considérer les propos récoltés comme « neutres ».

trois types de méthode permet d'approcher l'effet produit par la marque territoriale simultanément sous différents angles. Les deux tours de l'ACBC s'apparentent à un exercice de mise en situation de choix réalistes, duquel on déduit l'ordre des préférences des attributs déterminant le choix, alors que le questionnaire de notation des attributs équivaut à l'expression des préférences directement par les répondants. Quant aux entretiens semi-directifs, ils permettent d'ajouter du contenu qualitatif utile à l'analyse des résultats. Ainsi, une comparaison au sens stricte (avec des indicateurs et un procédé systématique) n'est pas prévue mais une mise en parallèle des résultats permet d'explorer le potentiel « effet marque territoriale » en profondeur, en cohérence avec notre questionnement de recherche.

5.2.1 Création de l'outil d'analyse de mesures conjointes

De nombreux logiciels offrent la possibilité d'utiliser la méthode d'analyse de mesures conjointes de manière plus ou moins approfondie : de logiciels très développés à des versions basiques et très intuitives[140]. Le **logiciel** *Lighthouse studio* de *Sawtooth Software* a été retenu pour trois raisons : le logiciel offre des possibilités techniques très pratiques (notamment l'accès à une plateforme d'informatique en nuage : *cloud computing*), il est à notre connaissance le plus développé sur le marché et l'entreprise privée *Sawtooth Software* accorde une grande importance à la recherche. En effet, elle met à disposition librement de nombreuses ressources techniques et scientifiques (Sawtooth, 2015, 2009a, 2013, 2009b), organise des conférences réunissant professionnels et chercheurs, et est dirigée par Bryan Orme, un auteur d'ouvrages scientifiques (Orme, 2006; Orme & Chrzan, 2017)[141] cité dans des ouvrages de références (Gustafsson et al., 2007; Raghavarao et al., 2010; Rao, 2014)[142].

Une fois les attributs déterminés – 4 attributs sélectionnés par le répondant dans une liste de 12 facteurs dont un autre qui permet de faire une entrée propre au répondant –, il s'agit de déterminer les niveaux. Ceux-ci caractérisent l'attribut et doivent être par définition mutuellement exclusifs, comme par exemple une gradation entre favorable et défavorable. Nous avons opté pour des **niveaux binaires** : deux niveaux par attributs s'apparentant à une dichotomie entre positif et négatif. Des niveaux multiples permettraient des résultats plus affinés en ajoutant des degrés de nuances, mais suite à plusieurs tests exploratoires nous avons estimé que cela complexifierait trop la tâche du répondant et nuirait à la fluidité du questionnaire. Pour que la différence entre les niveaux binaires positifs et négatifs soit nuancée et non extrême, des niveaux modérés et réalistes ont été choisis. Au regard de la littérature, il semble par exemple évident qu'une entreprise évitera un territoire qui propose un régime fiscal absolument défavorable. Par contre, il est possible qu'elle s'accommode d'un régime peu compétitif si d'autres facteurs compensent cela. Dans la même logique, nous avons choisi d'opter pour une qualité de la main d'œuvre élevée ou moyenne et non élevée ou faible. Au contraire, pour la qualité de vie, nous avons opté pour élevée ou faible dans la mesure où la littérature nous indique que c'est un facteur généralement secondaire pour les entreprises par rapport à des facteurs clés. Mentionner une qualité de vie moyenne peut en effet être considéré comme un élément déjà positif. Les entretiens exploratoires (5 entrevues menées respectivement avec 4 responsables de promotion économique et 1 décideur d'entreprise) nous ont permis de confirmer la pertinence de ces choix.

---

[140] Parmi les logiciels existants, nous pouvons par exemple citer ceux proposés par Sawtooth et Qualitrics. A noter également qu'un module Excel relativement basique peut être téléchargé. Sawtooth : http://sawtoothsoftware.com/, Qualitrics : http://www.qualtrics.com/, Module Excel : http://www.xlstat.com/fr/ (consultés le 10 août 2016).

[141] Bryan Orme est fondateur et actuel président de Sawtooth Software.

[142] En outre, elle offre la possibilité aux étudiants et doctorants d'être soutenus par une bourse qui offre la gratuité des licences d'utilisation du programme (*Sawtooth Software grants*). Une telle bourse a été obtenue par l'auteur pour la période 2015-2017.

Pour élaborer un questionnaire ACBC, d'**autres choix techniques** doivent être effectués pour (Orme, 2014a). Il s'agit de déterminer le minimum de configurations de territoires proposées aux répondants par le logiciel dans la phase de *screening*, c'est-à-dire l'étape où les répondants doivent mentionner s'ils rentrent en matière ou non lorsqu'une configuration de territoire est présentée (*Minimum number of concepts per screening tasks*). Plus le nombre est grand, plus les résultats sont fournis, mais plus la tâche des répondants est fastidieuse. Orme (2014) explique qu'en règle générale, il faut montrer suffisamment de configurations de produits pour que chaque niveau apparaisse au moins deux fois et préférablement trois fois pour chaque répondant. Le logiciel permet de vérifier cela préalablement à travers un test de réponses fictives. Etant donné que notre échantillon est de taille relativement petite par rapport aux échantillons utilisant l'analyse de mesures conjointes, il s'agit d'obtenir plus d'informations par répondant. Dans notre cas, il est possible d'effectuer cela sans surcharger les répondants parce que nous avons choisi des niveaux binaires et un nombre d'attributs peu élevé.

L'attribut « lieu » comme opérationnalisation de la marque territoriale

La « marque territoriale » apparaît lors du deuxième tour de l'ACBC (ACBC2), opérationnalisée à travers un niveau correspondant à la marque territoriale VAUD+ assorti de son logo et un autre niveau qui ne présente aucune marque territoriale et indique qu'il ne s'agit pas du canton de Vaud. Plus précisément, l'attribut « lieu » de l'analyse de mesures conjointes est décliné de manière binaire, de sorte que le répondant soit face à **un territoire** décliné par une configuration de facteurs d'attractivité et **labellisé « Canton de Vaud [logo VAUD+] » ou « Hors de ce territoire »**.

Dans notre étude empirique, nous ne comparons pas le rôle de la marque VAUD+ par rapport à d'autres marques territoriales, mais nous focalisons sur **l'effet d'une marque territoriale en particulier sur la décision des entreprises**. Bien que dans une situation réelle les décideurs d'entreprises puissent être influencés simultanément par plusieurs marques territoriales, nous avons renoncé à introduire une ou plusieurs autres marques territoriales pour deux raisons principales. La première correspond au caractère exploratoire et innovateur de la recherche qui nous contraint de nous focaliser sur certains éléments seulement, les recherches de ce type ne pouvant tout explorer à la fois (Shields & Rangarajan, 2013, pp. 109–157). La deuxième raison, liée à la première, consiste au besoin de limiter les variables à analyser. En se focalisant sur VAUD+ sans introduire d'autres noms de territoire, nous concentrons l'attention des répondants sur le territoire sur lequel leurs entreprises ont dans les faits choisi de s'implanter.

Lors de l'administration du questionnaire sur tablette, pour assurer une comparabilité des réponses, il a été systématiquement précisé que « Hors de ce territoire » signifie « Ailleurs, par exemple dans un territoire qui aurait été une alternative envisageable pour votre entreprise ». L'idée d'un territoire « neutre » qui ne s'opposerait pas à VAUD+ avait été envisagée puis a été abandonnée car l'exclusion mutuelle des niveaux est une des conditions pour appliquer une analyse de mesures conjointes. Le tableau 9 présente la liste des attributs et niveaux retenus pour l'ACBC.

Tableau 9 : Attributs et niveaux de l'ACBC

	Attributs	***Attributes***	**Niveaux (binaires + ou –)**	
1	Potentiel en termes de marché	*Output market potential*	Favorable	Neutre
2	Présence d'un cluster et de fournisseurs adéquats	*Presence of a cluster*	Oui	Non
3	Protection de la propriété intellectuelle	*Intellectual property protection*	Elevée	Moyenne
4	Infrastructures : transports, télécommunication et logistique	*Infrastructures: transports, telecommunication and logistic*	Performantes	Peu performantes
5	Disponibilité et prix des terrains commerciaux ou industriels	*Availability and price of commercial and industrial property*	Avantageux	Moyens
6	Qualité de la main d'œuvre et flexibilité du droit du travail	*Quality of workforce: flexibility of labour law*	Elevées	Moyennes
7	Fiscalité des entreprises et coûts	*Corporate tax and costs*	Compétitifs	Peu compétitifs
8	Qualité de la formation et environnement propice à la recherche et l'innovation (R&D)	*Quality of education and favourable environment for research, development and innovation (R&D)*	Favorables	Neutres
9	Climat social et stabilité politique	*Social climate and political stability*	Favorables	Neutres
10	Sécurité	*Safety*	Elevée	Faible
11	Qualité de vie	*Quality of life*	Elevée	Faible
12	Autre : _____	*Other:* _____	+	–
13	Lieu	*Location*	Canton de Vaud (logo VAUD+)	Hors de ce territoire

Déroulement de la récolte de données

Tout d'abord, le chercheur salue le répondant et échange quelques mots sur la nature de la recherche en expliquant qu'il s'intéresse aux facteurs d'attractivité mais **sans parler de marketing territorial ni de la marque territoriale**, afin de ne pas biaiser la récolte de données. Il prend le temps de préciser que le répondant est d'abord invité à répondre à un questionnaire administré via une tablette et qu'ensuite des questions ouvertes lui seront posées et que ses commentaires seront les bienvenus.

Ensuite, sur la tablette, une introduction spécifie la nécessité **de se mettre en situation de seul décideur du lieu d'implantation ou de relocalisation de son entreprise ou d'une de ses succursales**. « Afin de répondre aux questions suivantes, je vous prie de vous imaginer dans la

situation où vous seriez la seule personne responsable de l'implantation ou de la relocalisation de votre entreprise ou de l'une de ses entités. ».

La première instruction demande au répondant de sélectionner, parmi 11 attributs (et, en plus, un attribut « autre » offrant la possibilité d'un ajout personnalisé), **les 4 facteurs qu'il juge les plus importants**. Ensuite, le premier tour de l'ACBC (ACBC1) commence. La première étape est le choix du territoire idéal (étape de *Build Your Own BYO*) qui invite le répondant à décliner les niveaux des 4 attributs qui forment une configuration idéale du territoire selon lui. Les étapes suivantes sont le passage en revue des territoires pour une sélection des configurations pour lesquelles le répondant entre en matière ou non (étape de *screening*) et la phase de choix d'une configuration du territoire parmi deux ou trois configurations présentées (étape de *choice tasks*). Ensuite, le deuxième tour de l'ACBC (ACBC2) commence. Il est composé des mêmes étapes avec l'ajout de l'attribut « lieu » (dont un des niveaux correspond à la marque territoriale).

Le schéma 7 détaille le déroulement de la double ACBC et l'annexe E montre le questionnaire tel qu'il apparaît sur la tablette pour les répondants à travers des captures d'écran. Le Schéma 8 fait écho au schéma précédent en replaçant **l'idée des deux tours dans sa conceptualisation théorique**. L'effet marque (encadré pointillé) est fortement lié à l'effet des facteurs d'attractivité. Le premier tour permet de se focaliser d'abord sur ce dernier. Le deuxième tour de mesurer l'arbitrage effectuer par les décideurs d'entreprise lorsque la marque s'ajoute aux facteurs. Nous supposons un effet résumé plutôt qu'un effet de halo étant donné que nous nous intéressons à la phase finale du processus d'implantation, mais cela devra être analysé aux apports qualitatifs des entretiens.

Schéma 7: Déroulement de la double ACBC

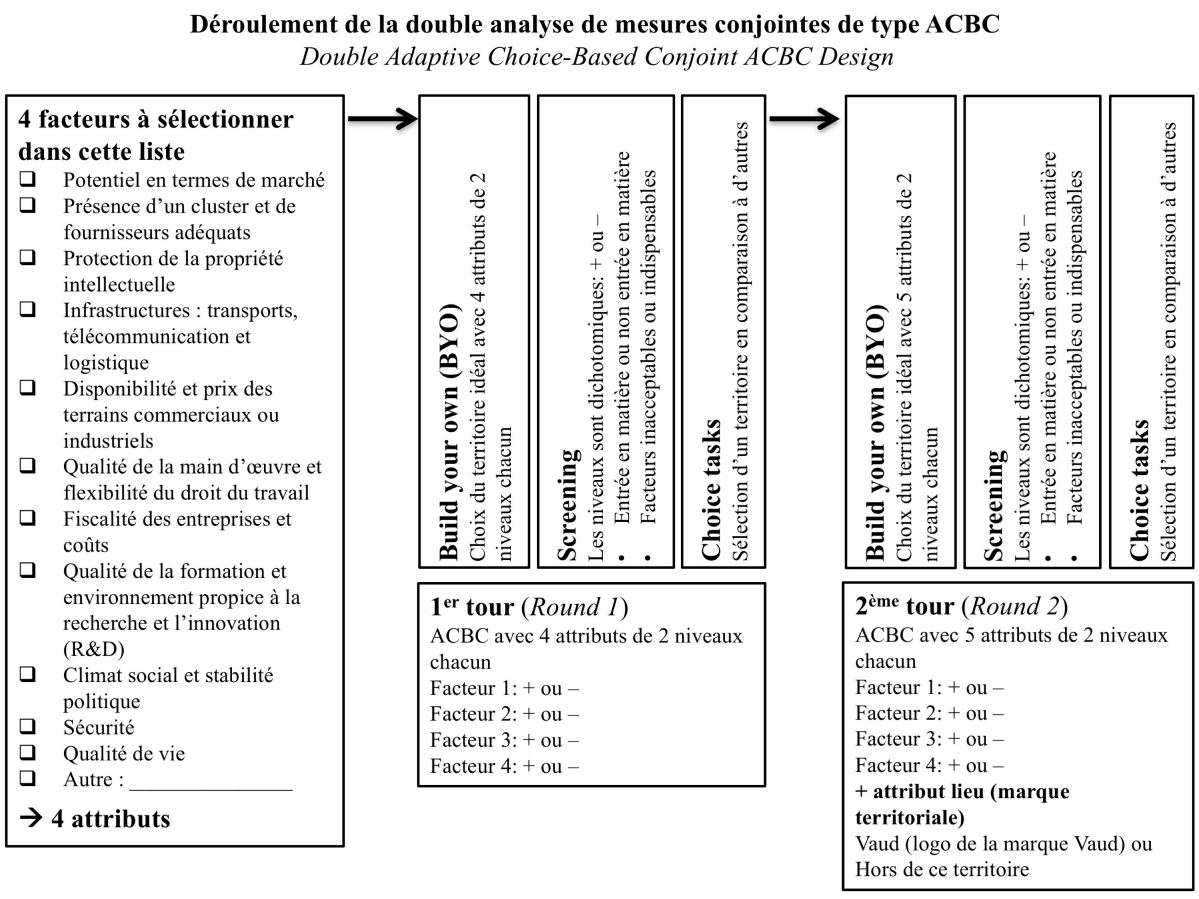
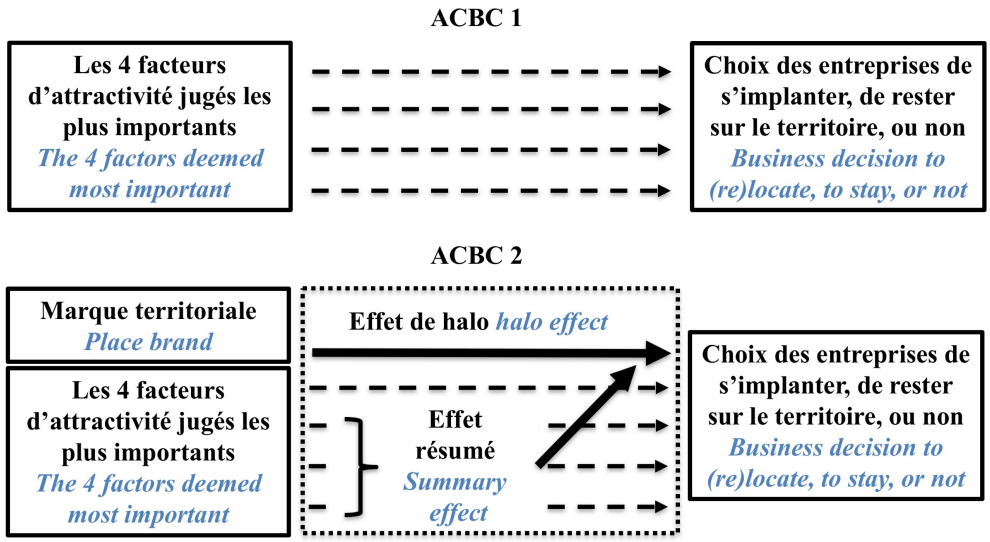


Schéma 8 : Schématisation théorique de la double ACBC (effet marque en pointillé)



Une fois les deux tours du questionnaire ACBC terminés, le répondant est directement appelé à **noter les facteurs d'attractivité** (*rating*) sur la tablette. Les 11 facteurs d'attractivité et l'attribut « lieu » apparaissent et une note doit être sélectionnée sur un curseur allant de 0 à 10. Cette échelle de Likert (1932) permet aux répondants de donner une réponse neutre (5). Contrairement à la double ACBC, il a été décidé de ne pas se limiter aux quatre facteurs d'attractivité les plus importants sélectionnés. D'une part, cela ne pose pas de problème en termes de complexité et fluidité puisque la notation peut s'effectuer facilement et rapidement. D'autre part cela remet le processus de décision de l'entreprise dans un contexte multifactoriel plus large.

A lieu ensuite l'**entretien semi-directif**. La grille d'entretien repose sur **cinq thématiques** (voir tableau 10 et canevas d'entretien, annexe D). Demander aux répondants de revenir sur les facteurs d'attractivité les plus importants (1) est une manière de faire une transition en douceur en liant la partie de questionnaire sur tablette et celle de discussion et d'amener des réponses qui pourront être mises en parallèle avec celles récoltées par les deux autres méthodes. De potentielles incohérences entre les réponses de l'ACBC, la notation et l'opinion exprimée oralement peuvent être ainsi exprimées et discutées. Aborder le rôle de la promotion économique (2) s'inscrit dans la volonté de mieux comprendre la décision de s'implanter de l'entreprise. Cela permet de savoir si l'entreprise a été en contact avec des responsables de la promotion du territoire et donne des informations sur la façon dont l'entreprise s'est renseignée quant aux conditions d'implantation et dont elle a potentiellement passé en revue les différents facteurs d'attractivité.

La question du rôle de l'image, de la réputation et de la marque d'un territoire (3) concernant le choix de l'entreprise est au cœur de notre questionnement. Enoncer les trois mots clés image, réputation et marque permet d'être englobant pour s'assurer que cela évoque quelque chose pour le répondant inviter à s'exprimer librement sur le sujet. Il a été souhaité que le terme marque ne soit utilisé que dans un second temps. Cela permet d'observer si le terme « marque » émane directement de la bouche du répondant. Questionner le niveau du territoire qui joue un rôle (commune, ville, canton, région ou pays) (4) permet ensuite d'obtenir la perception du groupe cible des entreprises concernant l'échelon dont émane la démarche ainsi que son

périmètre. Cela s'inscrit dans la problématique de la diffusion globale des démarches de marque territoriale à des échelons variés (du local au national) dans un contexte d'enchevêtrement des territoires. Se focaliser au final sur la marque territoriale VAUD+ (5) permet de demander si la démarche est connue et d'obtenir l'opinion du répondant sur ce qu'il associe à cette marque territoriale.

Tableau 10 : Thèmes et questions des entretiens semi-directifs

1) Les facteurs d'attractivité jugés les plus importants
- Selon vous, quels sont les facteurs d'attractivité les plus importants pour décider du lieu où installer son entreprise ?
- *Questions de relance et potentielles sous-questions concernant l'entreprise en question*
2) Le rôle joué par la promotion économique
- Selon vous, quel est le poids des activités des agences de promotion économique pour convaincre une entreprise de s'implanter sur un territoire ?
- *Questions de relance et potentielles sous-questions*
3) Le rôle de l'image du territoire, de sa réputation et de la marque territoriale
- Selon vous, quel est le rôle de l'image et de la réputation d'un territoire dans le processus de choix d'un lieu d'implantation d'une entreprise ?
- *Questions de relance et potentielles sous-questions*
- Selon vous, quel est le rôle de la marque territoriale dans le processus de choix d'un lieu d'implantation ou de relocalisation d'une entreprise ?
- *Explications si nécessaires, questions de relance et potentielles sous-questions*
4) L'échelon territorial pertinent pour une différenciation
- Selon vous, l'image et la réputation de quel territoire joue un rôle : la Suisse, le canton de Vaud, la ville, la commune ?
- *Questions de relance et potentielles sous-questions, y compris celle de l'importance du facteur « Swissness » pour l'entreprise*
5) La marque VAUD+
- Connaissez-vous la marque VAUD (logo VAUD+ inclus dans le questionnaire) ?
- Qu'est-ce que la marque VAUD selon vous ?
Divers
- Aimeriez-vous ajouter quelque chose en lien avec les différents sujets abordés ?

Interaction chercheur – répondant : double subjectivité

Notre posture admet une double subjectivité, celle des acteurs interrogés et celle de l'intervieweur (Avenier & Gavard-Perret, 2012, pp. 37–38) puisqu'il a été choisi de faire passer notre questionnaire d'analyse de mesures conjointes en allant à la rencontre des interviewés. Les données sont récoltées par un seul et même chercheur lors d'une rencontre au cours de laquelle il administre le questionnaire sur une tablette puis conduit un entretien semi-directif. Une telle démarche est coûteuse en termes de ressources investies pour la récolte de données. Elle est aussi exigeante pour les répondants en termes de temps accordé et d'attention dédiée. Elle a été retenue pour deux raisons principales.

D'une part, les **entretiens face à face tendent à donner des réponses plus réfléchies et précises de la part des répondants**, en particulier lorsqu'il s'agit d'entrepreneurs et d'investisseurs (Persillet & Shonkwiler, 2014, p. 43). En effet, ils permettent de récolter plus de données par répondant, via des relances sur mesure et les données sont potentiellement de meilleure qualité grâce à une mise en contexte adaptée et parce que les répondants ont accepté de rencontrer le chercheur et de dévouer une partie de leur temps de manière volontaire.

D'autre part, **le chercheur est témoin de l'environnement dans lequel se trouve le répondant et de la manière dont le questionnaire est rempli**. Cela permet un certain contrôle sur la manière dont sont récoltées les données (temps et attention accordés), contrairement par exemple à un questionnaire similaire administré en ligne. L'exercice se voulant une mise en situation de choix, l'**engagement des répondants** est un mécanisme clé pour l'analyse de mesures conjointes (Hainmueller et al., 2015, p. 2399). En d'autres termes, prévoir un entretien permet de s'assurer que les répondants prennent un certain temps pour réfléchir aux questions et se mettent en situation. Dans le cas contraire, bien que l'ACBC adapte le questionnaire en prenant en compte les réponses qui se focalisent sur un ou des attributs jugés indispensables ou répulsifs, des *must-have* ou *unacceptable* dans le jargon technique (Sawtooth, 2009a), nous ne pouvons sous-estimer les conséquences négatives sur la qualité des réponses si les répondants répondent trop vite et sans une attention particulière. En effet, comme le souligne Orme (2006), il s'agit de **limiter le risque que le questionnaire soit rempli excessivement vite**, que ce soit en utilisant des raccourcis (en ne regardant par exemple qu'un seul attribut) ou de manière totalement aléatoire.

La présence de l'interviewé lors de l'administration du questionnaire n'assure évidemment pas à elle seule la qualité des données récoltées. Au contraire, il est possible que les interactions fassent émerger des variables non contrôlées qui influencent la manière de répondre. Pour limiter cela en s'inspirant d'autres recherches existantes (Ritchie et al., 2013), nous avons assuré un certain systématisme dans la récolte de données. Les éléments suivants ont été ainsi pris en compte de manière similaire pour chaque entretien :

- Durée totale de l'entretien
- Introduction focalisée sur les facteurs d'attractivité sans parler de marketing territorial ou de marque territoriale
- Ouverture de la discussion après l'administration du questionnaire sur tablette
- Déroulement de l'entretien semi-directif de manière ordonnée : un thème après l'autre
- Relances systématiques pour demander des précisions pour chaque thème (voir canevas d'entretien, annexe D)
- Prise de note lors durant l'entretien puis rédaction d'une synthèse d'entretien dans un court délai.

5.3 Echantillonnage et profil des répondants

Une fois le terrain d'étude déterminé et l'outil de mesure élaboré, il s'agit de se focaliser sur l'échantillonnage. Quel type de répondants et quel type d'entreprise viser en cohérence avec notre questionnement de recherche ? Cette partie explique pourquoi et comment nous avons sélectionné 30 décideurs d'entreprises, actives dans divers secteurs, qui ont choisi de s'installer dans le canton de Vaud entre 2010 et 2016.

5.3.1 Type de répondants

Notre recherche s'intéresse au processus de décision des entreprises quant au lieu d'implantation ou de relocalisation. La méthode retenue invite les répondants à effectuer des choix concrets qui se rapprochent des conditions réelles. Pour que cette mise en situation s'effectue, deux critères principaux ont été retenus pour le choix des personnes interrogées : le répondant occupe une fonction dirigeante et/ou était impliqué dans le processus de décision du lieu d'implantation de l'entreprise (A) ; le répondant se montre disponible et volontaire pour échanger à propos de la décision d'implantation ou de relocalisation de son entreprise (B).

A. Implication dans le processus de décision de l'entreprise

La connaissance du processus de décision d'implantation ou de relocalisation est un critère essentiel au vu de notre questionnement de recherche. Afin que les répondants soient en mesure de bien soupeser les aspects stratégiques qui ont guidé et guident les choix de leur entreprise, il s'agit de s'assurer qu'ils aient été **impliqués dans le processus d'implantation** ou de relocalisation et/ou qu'ils occupent au moment de l'entretien une **fonction dirigeante** au sein de l'entreprise attestant de compétences en la matière. Si la fonction de chef d'entreprise ou directeur général (*chief executive officer CEO*) est la première visée, d'autres positions s'avèrent pertinentes, à l'instar d'un autre membre de la direction de l'entreprise ou du fondateur de l'entreprise occupant un autre poste en son sein et dont la teneur est au moins en partie, stratégique. A l'aune de ce critère, l'ensemble des répondants est donc compris sous la dénomination de décideurs d'entreprise.

B. Disponibilité et volonté de participer à notre étude

Pour que les décideurs d'entreprise « jouent le jeu » en se mettant en situation de choix du lieu d'implantation ou de relocalisation de leur entreprise ou de l'une de ses succursales, il s'avère indispensable de s'assurer qu'ils soient **disposés et motivés à dédier une attention particulière à l'étude**. Au-delà de la disponibilité en termes de temps, l'enjeu se situe au niveau de l'attention que les répondants sont prêts à attribuer au questionnaire (Orme, 2006; Rao, 2014; Sawtooth, 2009a). En ce sens, les contacts préalables avec les potentiels répondants ont été l'occasion non seulement de faire une demande d'entretien et d'expliquer brièvement les buts de l'étude, mais aussi de s'assurer de la volonté à participer à cette étude.

5.3.2 Type d'entreprises

Accordant une place centrale aux déterminants des décisions d'implantation ou de relocalisation, nous nous intéressons à des entreprises dont la question du lieu d'implantation s'est réellement posée, par l'activation d'un processus, même informel, visant à passer en revue plusieurs possibilités concrètes de territoires. Cette perspective exclut d'emblée des entreprises qui auraient choisi le canton de Vaud sans engager une réflexion de ce type. Les sociétés orientées exclusivement sur le marché local, de même que certains secteurs (comme le commerce de détail, la restauration, etc.) ne rentrent donc pas en ligne de compte.

Sont par contre considérées non seulement les **entreprises étrangères ou d'un autre canton** qui se sont récemment implantées ou relocalisées dans le canton de Vaud, mais aussi les **entreprises ou succursales créées dans le canton** qui sont passées par un processus de choix par rapport au lieu de création de l'entreprise. Nous nous intéressons donc aussi à des *startups* qui ont choisi le canton de Vaud alors qu'elles auraient tout aussi bien pu choisir un autre territoire. Il s'agit dans un tel cas de s'assurer que la dépendance entre les responsables de l'entreprise et une institution avec laquelle ils étaient en lien au préalable (par exemple un institut de recherche) ne joue pas un trop grand rôle et que d'autres alternatives ont été

réellement envisagées. Un tri a été effectué à cet égard par le chercheur lors des premiers contacts avec les potentiels répondants.

La **récence du processus de décision** s'avère importante sous deux aspects. D'une part, à moins d'un changement radical au sein de l'entreprise, cela fait ressortir des déterminants du choix proches des considérations stratégiques actuelles de l'entreprise. Cela est appréciable dans la mesure où nous nous intéressons aux facteurs pertinents pour les entreprises au moment de l'étude et non aux aspects historiques propres aux différents cas. D'autre part, bien que les efforts de marketing territorial émanant du canton aient une longue histoire, le lancement officiel de la marque VAUD+ dont le logo est présenté dans le questionnaire est récent (2014). Etant donné que nous ne pouvons partir du principe que l'ensemble des répondants connaît cette démarche, nous avons spécifié à côté du logo qu'il s'agit du territoire du canton de Vaud. Par ailleurs, l'entretien semi-directif permet de discuter de cela avec les répondants.

Ainsi, il a été décidé de se focaliser sur des **entreprises dont le choix du canton de Vaud a été fait entre 2010 et 2016** et qui sont encore actives sur ce territoire au moment de l'entretien (2016). Nous avons renoncé à nous focaliser uniquement sur des entreprises pour lesquelles il était certain que la nouvelle identité visuelle (dont fait partie le logo présenté dans le questionnaire) était utilisée lors de leurs éventuels échanges avec le canton, car cela limitait trop le nombre d'entreprises entrant en ligne de compte. En effet, se retreindre à des entreprises s'étant installées dans le canton de Vaud entre 2014 (après le lancement officiel de la marque) et 2016 empêcherait d'avoir un nombre suffisant de cas qui nous intéressent. De plus, conformément à la littérature et à notre partie conceptuelle, nous ne considérons pas que le lancement officiel d'une marque territoriale par les autorités cantonales ait un effet direct et instantané. En d'autres termes, nous rejetons l'hypothèse que l'effet marque territoriale que nous analysons change significativement d'une année à l'autre pour les entreprises au motif qu'une nouvelle identité visuelle ait été créée.

Les domaines d'activités des entreprises qui nous intéressent constituent les secteurs visés par les efforts de marketing territorial du canton. Une représentation de la **diversité des domaines** a été recherchée. D'une part, notre questionnement de recherche ne se focalise pas sur un domaine spécifique. D'autre part, notre outil de mesure adaptatif permet de comparer la sensibilité à la marque entre des répondants de secteurs différents. L'effet marque mesuré est mis en relation avec l'effet de facteurs jugés importants par les répondants qui ne sont pas fixes (ceux-ci peuvent différer d'un répondant à l'autre en fonction de leurs propres choix). En outre, dans le cadre d'une exploration du rôle de la marque territoriale, il s'avère intéressant de ne pas se limiter à un domaine particulier dont les dynamiques observées pourraient lui être propres.

5.3.3 Echantillonnage

A l'instar d'autres études empiriques, déterminer la taille de l'échantillon a nécessité un arbitrage entre des critères de méthode et de faisabilité (Usunier et al., 2000; van Thiel, 2014). Nous avons choisi un échantillon de **30 décideurs d'entreprises** qui ont récemment choisi le canton de Vaud. En termes méthodologiques, un échantillon de 30 répondants permet de récolter suffisamment de données à traiter dans le cadre d'une ACBC pour des résultats potentiellement intéressants (Orme, 2013). En termes de faisabilité, il s'agit d'un nombre adéquat, voire relativement élevé, pour des entretiens en face à face comprenant une double analyse de mesures conjointes, un exercice de notation et des questions ouvertes. La tâche se veut en effet particulièrement exigeante en termes de préparation et de traitement pour le chercheur et coûteuse en attention et en temps pour les répondants.

L'**échantillon se veut non probabiliste par quotas**. Le caractère non probabiliste tient au fait qu'il s'agit d'une étude exploratoire sur un terrain encore à défricher. Les avantages d'un échantillonnage non probabiliste résident dans le fait qu'il est pratique, bon marché, et ne nécessite pas une base de sondage (Statistique Canada, 2010). En contrepartie, des inférences sur la population générale ne sont pas conseillées car la représentativité de l'échantillon est limitée voire nulle. De plus, il est impossible de déterminer la probabilité qu'une unité de la population soit sélectionnée, ce qui empêche des estimations de l'erreur d'échantillonnage. L'échantillonnage par quotas est la forme la plus répandue d'échantillonnage de type non probabiliste et a l'avantage d'inclure des membres de sous-populations différentes jugées pertinentes au vu du questionnement de recherche. En ce sens, il se rapproche quelque peu d'un échantillonnage stratifié, mais il possède le défaut d'un biais de sélection potentiellement important.

Pour représenter la diversité souhaitée dans notre échantillon, nous avons passé en revue les domaines d'activités présentés dans les documents officiels et brochures du canton ainsi que dans des rapports professionnels. Les secteurs économiques jugés prioritaires par les autorités du Canton de Vaud, dont certains sont considérés comme des clusters, sont au nombre de huit[143]. En plus de ceux-ci, nous avons estimé que trois autres domaines représentent des enjeux clés en termes d'attractivité[144], sur la base d'une lecture de plusieurs rapports étudiant le tissu économique du canton (KPMG, 2016a; Nilles, 2012; The Boston Consulting Group, 2012). En outre, nous avons affiné et adapté certaines catégories[145]. Ainsi, les dix sous-populations d'entreprises que nous représentons dans notre échantillon à hauteur de respectivement deux unités au minimum (quotas) sont les suivantes :

- Technologies propres (*Cleantech*)
- Sciences de la vie (*Life sciences)*
- Services (*Services*)
- Ingénierie / industrie (*Engineering / Industry*)
- Négoce de matières premières (*Commodity trade*)
- Sport international (*International sport*)
- Industrie de précision (*Precision industry*)
- Technologies de l'information et de la communication (*ICT*)
- Energie (*Energy*)
- Finance (*Finance*)

Dans notre échantillon, nous n'émettons **pas de conditions quant au type d'entreprise en termes de taille, de chiffres d'affaires et d'origine ou au type de répondants en termes d'âge et d'origine**. D'une part cela ne fait pas partie des éléments déterminants pour notre étude exploratoire et d'autre part cela serait difficilement réalisable étant donné que le nombre total d'entreprises ayant récemment choisi le canton de Vaud est limité. Cependant, sachant que l'origine de l'entreprise peut influencer sa culture managériale (Usunier & Prime, 2012), nous

[143] Sciences de la vie, Technologies de l'information et de la communication (TIC), *Cleantech*, Industrie de précision, Industrie agro-alimentaire, Industrie des produits haut de gamme, Sport international, Tourisme, Autres. Source : Annexe 3 (p. 37) de la politique cantonale d'appui au développement économique (PADE) 2012-2017 du Canton de Vaud intitulée « Secteurs économiques et types d'activités ciblés ». Les trois types d'activités ciblées sont les sièges internationaux, la recherche et le développement, et la production (Canton de Vaud, 2011).

[144] L'ingénierie et l'industrie, la finance, de même que le domaine de l'énergie, dont seule une partie des entreprises sont comprises dans la catégorie des technologies propres.

[145] La catégorie agro-alimentaire a été remplacée par celle du négoce de matières premières, étant donné que c'est ce domaine d'activité précis que nous avons identifié comme clé (Conseil fédéral, 2016). Les catégories tourisme, haut de gamme et autres ont été remplacée par la catégories services, car les entreprises concernées relèvent de ce domaine d'activité dont les facteurs d'attractivité se recoupent.

récoltons également cette donnée pour chaque entreprise de notre échantillon pour d'éventuelles associations. En outre, bien que des variations existent entre les différents districts du canton de Vaud en termes de conditions offertes aux entreprises (Boukamel, 2015), il n'a pas été décidé de faire des quotas par région subcantonale. Cela compliquerait davantage l'échantillonnage et n'apporterait que peu de plus-value par rapport à notre questionnement de recherche.

Dans les catégories industrie de précision et finance, nous choisissons d'**exclure** respectivement **les fabricants de montres et les banques**. En effet, on peut supposer que pour ce type d'entreprises spécifiques le « Swiss made » pourrait être considéré d'emblée comme une raison suffisante pour être localisées en Suisse (Breiding, 2013; Decorzant, 2012; Donzé, 2014; Feige et al., 2016, 2014).

5.3.4 Sélection des entreprises et profil des répondants

Avant de sélectionner les 30 entreprises de notre échantillon, 5 entretiens exploratoires ont été menés, avec respectivement des responsables de promotion économique et un décideur d'entreprise (tableau 11). D'une part, il s'agissait de tester le questionnaire et d'autre part de confirmer la faisabilité de notre recherche en termes de sélection des entreprises.

Tableau 11 : Entretiens exploratoires

Organisation	**Domaine d'expertise**
Agence intercantonale de promotion économique	Promotion économique exogène depuis la Suisse
Agence intercantonale de promotion économique	Promotion économique exogène depuis l'étranger
Canton de Vaud	Attractivité du canton pour les entreprises et gestion de la marque VAUD+
Multinationale de la région lémanique	Processus de décision d'implantation / relocalisation de succursales et de sites de production
Organisation parapublique en charge d'un réseau	Attractivité et développement d'un cluster

Le processus de sélection des entreprises de notre échantillon s'est déroulé en plusieurs étapes (Tableau 12). Tout d'abord, une base de données d'une centaine d'entreprises potentiellement interrogeables a été créée suite à des recherches sur le Registre du commerce du Canton de Vaud accessible en ligne et dans des publications en lien avec la promotion économique du canton (rapports, brochures, articles de média, etc.).

Ensuite, une liste de plus de trente entreprises en comprenant environ trois par domaine d'activités (quotas de notre échantillon) a été dressée : le quota retenu d'emblée était d'au moins 2 par domaine. Le choix des entreprises par domaine s'est fait de manière arbitraire avec une priorité donnée à des entreprises dont les coordonnées de la direction étaient accessibles directement dans le registre du commerce, sur le site Internet de l'entreprise ou dans des annuaires disponibles en ligne[146]. Ainsi, 34 entreprises ont été visées par courrier postal. En parallèle, puis en fonction des retours de l'envoi postal, des entreprises ont été contactées par courriel au compte-gouttes. Le taux de refus explicite est faible (8%), mais le taux de refus

[146] Certaines entreprises ont pu être identifiées grâce à l'annuaire *Kompass*, mis temporairement à disposition du chercheur à titre grâcieux.

implicite est relativement élevé (54%). Par implicite, nous entendons le fait d'avoir donné un préavis positif puis de ne pas avoir donné suite malgré les relances par téléphone et courriel.

Tableau 12 : Manière de procéder pour accéder aux entreprises et taux de réponse

Base de données d'une centaine d'entreprises potentiellement interrogeables (95)	
Envois postaux	**Contacts par courriel**
34 courriers personnalisés envoyés et relances par téléphone et courriel	45 courriels personnalisés envoyés au compte-gouttes et relances par téléphone et courriel 16 entreprises restées en réserve (non contactées)
2 refus explicites	4 refus explicites
20 refus implicites (sans réponse ou en attente prolongée, malgré un préavis positif, plusieurs échanges et relances)	23 refus implicites (sans réponse ou en attente prolongée, malgré un préavis positif, plusieurs échanges et relances)
12 entretiens ont été fixés par cette voie	18 entretiens ont été fixés par cette voie
→ 30 entretiens effectués	

Les profils des trente répondants interrogés entre septembre et décembre 2016 comprennent des décideurs d'entreprises qui ont choisi le canton de Vaud entre 2010 et 2016. La majorité des processus de décision d'implantation ou de relocalisation ont abouti entre 2013 et 2014. Sur 30 décideurs d'entreprises, 22 occupent la fonction de chefs d'entreprise (75%), 6 une autre fonction dirigeante (20%) et 2 sont des entrepreneurs qui ont participé au processus de choix de l'entreprise mais n'y travaillent plus (5%). Chacun des 10 domaines d'activités retenus sont représentés par au moins 2 entreprises (tableau 13), conformément au quota fixé plus haut.

Tableau 13 : Nombre d'entreprises interviewées par domaine d'activités

Secteur	**Nombre**	**Numéros d'entretiens**
Technologies propres (*Cleantech*)	4	4 ; 7 ; 14 ; 25
Sciences de la vie (*Life sciences)*	4	3 ; 5 ; 16 ; 24
Services (*Services*)	4	13 ; 26 ; 29 ; 30
Ingénierie / industrie (*Engineering / Industry*)	4	9 ; 12 ; 27 ; 28
Négoce de matières premières (*Commodity trade*)	3	10 ; 20 ; 21
Sport international (*International sport*)	3	11 ; 18 ; 23
Industrie de précision (*Precision industry*)	2	15 ; 17
Technologies de l'information et de la communication (*ICT*)	2	2 ; 6
Energie (*Energy*)	2	1 ; 8
Finance (*Finance*)	2	19 ; 22

6. Résultats

Ce chapitre présente les résultats obtenus. Ces derniers sont analysés et interprétés dans un deuxième temps (chapitre 7). Tout d'abord, les résultats de la double analyse de mesures conjointes sont présentés en s'inspirant de la manière de procéder provenant de contributions d'autres domaines utilisant la même méthode de récolte et de traitement des données, l'ACBC (Boesch & Weber, 2012; Chowdhury et al., 2016; Hinnen, Hille & Wittmer, 2015; Wuebker, Hampl & Wüstenhagen, 2015).

S'ensuit un regard posé sur la qualité, la validité et la fiabilité des résultats. Puis, les résultats des questionnaires d'analyse de mesures conjointes sont mis en parallèle aux notations des facteurs par les répondants. Plus après, les apports qualitatifs issus des entretiens semi-directifs sont exposés. L'ensemble des résultats, agrégés et individuels, figurent en annexe (voir annexes F et H, fiches synthétiques des résultats et apports qualitatifs des entretiens).

6.1 Analyses de mesures conjointes

Comme décrit plus haut, la première question posée aux personnes interrogées porte sur les facteurs d'attractivité jugés les plus importants, dans l'absolu et non relativement à la décision de s'implanter dans le canton de Vaud[147]. Concernant les occurrences (voir tableau 14), 3 facteurs sont sélectionnés une fois sur deux et 5 facteurs un peu moins d'une fois sur deux. 3 autres facteurs ne sont sélectionnés que rarement (entre une fois sur six et une fois sur dix). De plus, 3 personnes interrogées ont souhaité entrer leur propre facteur : « Réputation pour le sport », « Accessibilité » et « Attachement au territoire ».

[147] Lors de l'entretien, le chercheur a indiqué aux décideurs d'entreprise qu'il s'agit des facteurs les plus importants dans l'absolu. Le canton de Vaud n'est mentionné que plus tard durant l'entretien.

*Tableau 14: Nombre d'occurrences lors du choix des 4 facteurs d'attractivité jugés les plus importants (total=30*4=120)*

Facteurs	**Occurrences** ***Counts***	***Factors***
Présence d'un cluster et de fournisseurs adéquats	15	*Cluster and supply-chain*
Qualité de la formation et environnement propice à la recherche et à l'innovation (R&D)	15	*R&D environment*
Climat social et stabilité politique	15	*Social climate and political stability*
Infrastructures : transport, télécommunication et logistique	14	*Infrastructures : transport, telecommunication et logistics*
Potentiel en termes de marché	13	*Market output*
Qualité de la main d'œuvre et flexibilité du droit du travail	12	*Workforce quality and labor law flexibility*
Fiscalité des entreprises et coûts	12	*Corporate taxes and costs*
Qualité de vie	12	*Quality of Life*
Protection de la propriété intellectuelle	5	*Intellectual property*
Sécurité	3	*Safety*
Autre (Réputation pour le sport ; Accessibilité ; Attachement au territoire)	3	*Others (Reputation for sport; Accessibility; Place attachment)*
Disponibilité et prix des terrains commerciaux ou industriels	1	*Availability and prices of industrial and commercial property land*
Total = 30*4	120	*Total = 30*4*

Les données issues des analyses de mesures conjointes ont été traitées avec un logiciel permettant d'obtenir les utilités à l'aide d'une estimation hiérarchique bayésienne (*HB estimation*) [148]. Le tableau 15 fait part des importances relatives de l'ensemble des attributs et des utilités de l'ensemble des niveaux résultats respectifs, de chacune des **deux analyses de mesures conjointes (l'ACBC1, sans l'attribut « lieu » et l'ACBC2, avec l'attribut « lieu »)**. Etant donné que nous avons opté pour des niveaux binaires, les utilités des niveaux d'un même attribut sont des nombres opposés. Leur signe (utilité positive ou négative) indique le sens de la préférence des répondants.

[148] Le logiciel en question s'appelle Lighthouse Studio v9 de Sawtooth Software.

Tableau 15 : Importances relatives moyennes des attributs, utilités moyennes des niveaux et écarts-types avec une estimation hiérarchique bayésienne

		ACBC1 sans l'attribut « lieu », *factors only* (n=30)				**ACBC2 avec l'attribut « lieu », *with place* (n=30)**			
Attributs Average root likelihood (RLH) = 0.7445	**Niveaux**	Importance relative moyenne	Ecart type (Standard Deviation) **	Utilité moyenne (Zero-Cent. Diff)	Ecart type (Standard Deviation) **	Importance relative moyenne	Ecart type (Standard Deviation) **	Utilité moyenne (Zero-Cent. Diff)	Ecart type (Standard Deviation) **
Potentiel en termes de marché	Favorable	9.8	14.3	57.0	97.3	11.5	14.9	45.0	114.2
	Neutre			-57.0	97.3			-45.0	114.2
Présence d'un cluster et de fournisseurs adéquats	Oui	16.9	19.3	110.2	125.5	14.3	17.6	93.2	114.6
	Non			-110.2	125.5			-93.2	114.6
Protection de la propriété intellectuelle	Elevée	1.8	4.5	12.0	29.0	3.3	8.5	16.4	57.1
	Moyenne			-12.0	29.0			-16.4	57.1
Infrastructures : transport, télécommunication et logistique	Performantes	10.0	13.9	65.3	90.4	7.1	8.8	46.5	57.1
	Peu performantes			-65.3	90.4			-46.5	57.1
Disponibilité et prix des terrains commerciaux ou industriels	Avantageux	0.7	3.9	4.6	25.2	0.4	2.2	2.6	14.5
	Moyens			-4.6	25.2			-2.6	14.5
Qualité de la main d'œuvre et flexibilité du droit du travail	Elevées	9.8	14.6	63.6	94.6	5.5	9.9	29.2	67.5
	Moyennes			-63.6	94.6			-29.2	67.5
Fiscalité des entreprises et coûts	Compétitifs	16.1	20.7	104.9	134.6	14.1	19.1	91.5	124.4
	Peu compétitifs			-104.9	134.6			-91.5	124.4
Qualité de la formation et environnement propice à la recherche et à l'innovation (R&D)	Favorables	9.8	11.1	63.6	72.1	7.2	9.1	46.8	59.0
	Neutres			-63.6	72.1			-46.8	59.0
Climat social et stabilité politique	Favorables	8.4	9.8	50.2	67.5	7.4	9.3	47.9	60.6
	Neutres			-50.2	67.5			-47.9	60.6
Sécurité	Elevée	2.6	8.3	7.3	56.5	1.1	3.9	7.3	25.2
	Faible			-7.3	56.5			-7.3	25.2
Qualité de vie	Elevée	12.5	18.1	71.2	124.2	7.7	13.0	48.8	85.2
	Faible			-71.2	124.2			-48.8	85.2
Autre	Plus	1.3	6.1	8.1	39.4	2.7	9.4	17.5	61.0
	Minus			-8.1	39.4			-17.5	61.0
Lieu	Canton de Vaud [logo VAUD+]	-	-	-	-	17.6	14.7	113.3	96.5
	Hors de ce territoire			-	-			-113.3	96.5
		100%	100%			100%	100%		
None*				-69.7	140.8			40.5	181.6

* « None » correspond au poids du « Not a possibility » / « Non entrée en matière » pendant la phase de « screening » des configurations de territoire. En général, un score élevé négatif indique qu'il y a de nombreuses combinaisons de niveaux pour lesquels le répondant préférerait une entrée en matière plutôt qu'une non entrée en matière. Un score élevé positif indique qu'il y a peu de combinaisons de niveaux pour lesquels le répondant préférerait une entrée en matière plutôt qu'une non entrée en matière.

** Les écarts-types sont élevés étant donné la taille relativement petite de l'échantillon de cette étude exploratoire et parce que les répondants ont été amenés à se focaliser uniquement sur les quatre facteurs les plus importants.

Dans le cadre d'une analyse de mesures conjointes, **les importances relatives correspondent aux proportions du choix (%) expliquées par l'attribut**. Les experts de la méthode (par exemple Orme, dont plusieurs contributions ont déjà été citées) considèrent que généralement les importances relatives sont des résumés à faible portée explicative et qu'il est plus pertinent de présenter les utilités des niveaux (sachant que les importances relatives sont calculées à partir des utilités des niveaux). Dans notre cas, nous jugeons la présentation des importances relatives plus adéquate, car nous avons privilégié des niveaux binaires dont le sens de la préférence est connu (positif vs. négatif), à part pour les niveaux de l'attribut « lieu ». Nous ne faisons en effet pas d'assomption sur la préférence entre « Canton de Vaud [logo VAUD+] » et « Hors de ce territoire » de la part des répondants puisque cela fait partie du cœur de notre questionnement de recherche. Nous estimons également que présenter les importances relatives est plus compréhensible pour le lecteur.

Considérant la petite taille de l'échantillon de cette étude exploratoire et parce que les répondants ont été amenés à se focaliser uniquement sur quatre attributs jugés comme étant les facteurs les plus importants et non sur l'ensemble des attributs, les **écarts-types** (*standard deviations : SD*) sont larges.

L'**attribut « none »** ajouté correspond au poids du facteur de « non entrée en matière » (*not a possibility*) lorsque les répondants sont appelés à évaluer des configurations de territoire qui rentreraient en ligne de compte pour l'entreprise ou pas (*screening phase*). De manière générale, une utilité largement négative indique qu'il y a un nombre important de combinaisons qui sont préférées par rapport à une non-entrée en matière. Quant à une utilité largement positive, elle signifie en quelque sorte que les répondants sont plus exigeants, c'est-à-dire qu'il est nécessaire de présenter de « bonnes » combinaisons de niveaux pour que les répondants préfèrent une configuration à une non-entrée en matière. La différence des valeurs respectives de l'utilité moyenne de l'attribut « none » entre les deux ACBC (-69.7 et +40.5) indique que les répondants ont adopté des comportements différents dans les phases de screening : **sans l'attribut « lieu » les répondants sont rentrés plus souvent en matière sur les configurations de territoire proposées que lorsque l'attribut « lieu » était présenté.** Bien que nous ne puissions exclure que cela soit dû au nombre d'attributs (qui passe de 4 pour l'ACBC1 à 5 pour l'ACBC2), cela semble indiquer – comme le confirment plus bas les entretiens – que la marque territoriale simplifie la prise de décision pour les répondants.

Etant donné que l'attribut « lieu » apparaît systématiquement pour tous les répondants alors que les facteurs n'apparaissent que s'ils sont sélectionnés parmi les 4 jugés les plus importants, son importance est plus élevée. Pour donner un ordre de grandeur plus pertinent, il est possible de rassembler respectivement les 4 premiers facteurs de chaque répondant. Les 4 facteurs ne sont pas classés par ordre d'importance par les répondants. Nous les avons classés selon leurs importances issues de la première analyse de mesures conjointes. Pour agréger les données, nous avons fusionné les facteurs d'attractivité selon leur place dans le classement. Ils peuvent donc différer d'un répondant à l'autre. Le tableau 16 présente ainsi les importances relatives des 4 facteurs les plus importants et de l'attribut « lieu ».

Tableau 16 : Importances relatives moyennes des facteurs jugés les plus importants

Attributs	**ACBC1 sans l'attribut « lieu », *factors only* (n=30)**	**ACBC2 avec l'attribut « lieu », *with place* (n=30)**
Facteur 1	42.8	33.2
Facteur 2	27.7	20.8
Facteur 3	18.9	13.2
Facteur 4	10.7	15.2
Lieu	-	17.6
	100%	100%

Ces résultats indiquent qu'à un niveau agrégé les choix des répondants sont expliqués à plus de 70% par deux attributs lors de l'ACBC1 et par trois attributs dont le « lieu » lors de l'ACBC2. Cependant, à un niveau individuel, les importances des répondants varient passablement.

Concernant l'attribut « lieu », l'importance relative est égale à 17.6% en moyenne, mais varie entre 0.0% et 77.9% (valeurs extrêmes), **avec une valeur médiane de 13.91%** et un écart moyen de 9.48% (voir tableau 17).

L'utilité du niveau « Canton de Vaud [logo VAUD+] » de l'attribut « lieu » est positive pour l'ensemble des répondants, mis à part deux exceptions dont l'importance relative de l'attribut est très réduite. Il s'agit du répondant 21[149] et du répondant 22[150]. Cela signifie que **le niveau « Canton de Vaud [logo VAUD+] » est privilégié au niveau « Hors de ce territoire »** par l'ensemble des répondants sauf deux. Par ailleurs, la valeur moyenne de l'utilité du niveau « Canton de Vaud [logo VAUD+] » est élevée[151].

Dans le cadre de notre questionnaire, **les répondants sont donc sensibles à la présence de la marque territoriale telle que nous l'avons opérationnalisée** (attribut « lieu » : présence du nom du territoire et du logo via un de ses deux niveaux) et celle-ci influence « positivement » les choix, ceux-ci étant « en sa faveur ».

[149] Pour le répondant 21, l'importance relative de l'attribut « Lieu » = 2.12% et l'utilité du niveau VAUD+ = -13.79.
[150] Pour le répondant 22, l'importance relative de l'attribut « Lieu » = 0.04%, utilité du niveau VAUD+ = -0.24.
[151] Elle est de 113.3. Il s'agit cependant de rappeler que l'utilité du niveau « Canton de Vaud [logo VAUD+] » est logiquement plus élevée que celles des autres niveaux puisque ce niveau apparaît systématiquement pour chaque répondant, alors que les autres niveaux n'apparaissent que lorsqu'ils font partie des quatre facteurs les plus importants sélectionnés par le répondant en début de questionnaire.

Tableau 17: Importances relatives de l'attribut « lieu » par répondant

Importance relative de l'attribut « lieu » (# ; importance relative ; remarque)					
Moyenne	17.57%	-	14	7.86%	-
Médiane	13.91%	-	15	12.70%	-
Ecart moyen	9.48%	-	16	10.27%	-
Ecart-type	14.66%	-	17	39.62%	Près de 40%*
1	13.57%	-	18	15.38%	-
2	12.48%	-	19	18.15%	-
3	10.41%	-	20	3.75%	Moins de 5%*
4	6.99%	-	21	2.12%	Moins de 5%*
5	4.42%	Moins de 5%*	22	0.04%	Moins de 1% - Extrême*
6	7.66%	-	23	77.90%	Plus de 75% - Extrême*
7	14.17%	-	24	13.64%	-
8	21.16%	-	25	17.77%	-
9	13.02%	-	26	33.64%	-
10	14.40%	-	27	29.62%	-
11	18.94%	-	28	11.30%	-
12	24.00%	-	29	28.68%	-
13	20.76%	-	30	22.79%	-

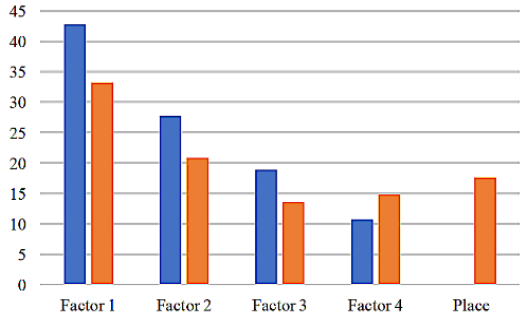
**Ces résultats font l'objet d'une attention particulière lors de leur mise en parallèle aux apports des entretiens qualitatifs.*

Outre les résultats standards d'une analyse de mesures conjointes comprenant l'attribut « lieu », la comparaison entre les résultats de l'ACBC1 et de l'ACBC2 permet de savoir si l'introduction de cet attribut au deuxième tour (ACBC2) change les configurations de facteurs préférées par les répondants lors du premier tour (ACBC1). Si tel est le cas, il s'agit d'observer ce qui ressort de la comparaison entre les importances relatives des quatre facteurs d'attractivité des deux tours.

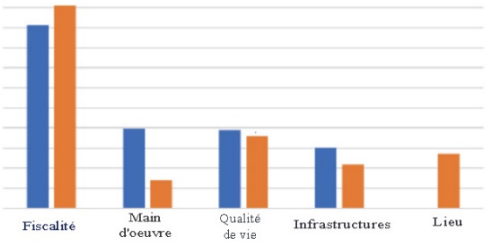
L'introduction de l'attribut « lieu » change l'ordre des préférences des quatre facteurs les plus importants dans 24 cas sur 30 (80%). Puisque la méthode d'analyse de mesures conjointes stipule la complétude (l'entièreté du choix est expliquée par les attributs proposés), les graphiques en colonne distinguant les résultats des deux analyses permettent visuellement de supposer de quels facteurs l'attribut « lieu » puise son importance relative. En d'autres termes, puisque le choix est expliqué à 100% par les quatre facteurs les plus importants pour l'ACBC1 et par les quatre facteurs les plus importants et l'attribut « lieu » pour l'ACBC2, l'importance de ce dernier provient d'un transfert de l'importance relative d'autres facteurs.

Les graphiques individuels montrent une certaine variété de l'effet de l'introduction de l'attribut « lieu » parmi les répondants. Alors que les résultats sont analysés pour chacun d'entre eux séparément en annexe (annexe F), les graphiques des données agrégées et des répondants 1, 3, 14 et 15 illustrent ici la manière dont nous avons procédé pour comparer les résultats des deux analyses de mesures conjointes.

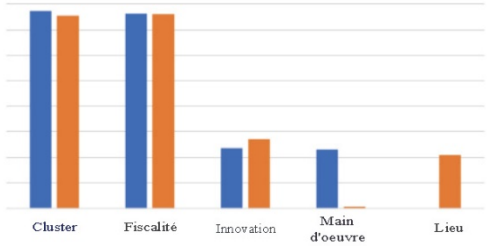
Graphiques 1, 1a, 1b, 1c, 1d : visualisation des importances relatives par des graphiques en colonnes (% ; Graduation par intervalle de 5% ; en bleu / foncé les résultats de l'ACBC1, en orange / clair les résultats de l'ACBC2)



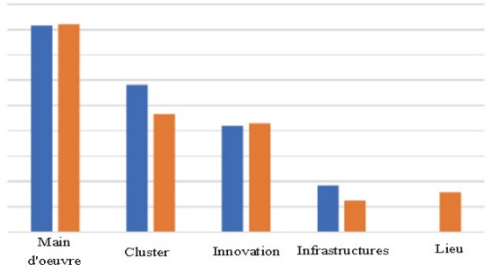
Graphique 1 Données agrégées : l'importance de l'attribut « lieu » (*place*) s'accompagne d'une dimution de l'importance des 3 premiers facteurs et une augmentation de celle du 4ème. Les facteurs 1, 2, 3, 4 résultent de l'agrégation respective des 1er, 2ème, 3ème, 4ème facteurs de chaque répondant (qui sont potentiellement différents d'un répondant à l'autre).



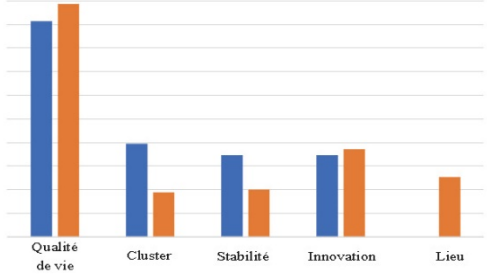
Graphique 1a Répondant 1 : l'importance de l'attribut « lieu » s'accompagne d'une légère augmentation de l'importance du 1er facteur et d'une diminution de celles des trois autres facteurs.



Graphique 1b Répondant 3 : l'importance de l'attribut « lieu » s'accompagne du quasi effacement de celle du 4ème facteur.



Graphique 1c Répondant 14 : l'importance de l'attribut « lieu » s'accompagne de la diminution du 2ème et du 4ème facteur.



Graphique 1d Répondant 15 : l'importance de l'attribut « lieu » s'accompagne d'une légère augmentation de l'importance du 1er facteur et du 4ème facteur, ainsi que de la diminution des importances du 2ème et du 3ème facteur.

Lors de l'analyse des résultats et à la suite à la présentation des compléments apportés par les autres types de méthode (entretiens qualitatifs et notation des attributs), permettant de comprendre plus en détail le rôle joué par l'attribut « lieu » et d'interpréter le transfert d'importance relative, nous proposerons une catégorisation de cet effet. Avant cela, il s'agit de

discuter de la validité des résultats quantitatifs présentés puis de mettre en parallèle les résultats des deux analyses de mesures conjointes et ceux de la notation d'attributs.

Validité de l'analyse de mesures conjointes

La question de la **validité externe** de l'analyse de mesures conjointes n'a pas été posée de manière scientifique dès les débuts de l'application de cette méthode devenue rapidement très populaire auprès des praticiens actifs dans le domaine du marketing dans les années 1970 (Orme, Alpert & Christensen, 1997). Cependant, après une vingtaine d'années de pratiques, plusieurs chercheurs se sont attardés sur cette problématique (Louviere, 1988; Orme et al., 1997). Le défi principal réside dans le fait de chercher à comparer les réponses aux questionnaires d'analyse de mesures conjointes avec les achats réels[152]. Dans notre application de la méthode, l'importance de la validité externe est limitée dans la mesure où il s'agit d'une étude exploratoire qui n'a pas vocation à obtenir des résultats généralisables. L'échantillon non probabiliste par quotas ne permet d'ailleurs pas d'inférences sur la population. Néanmoins, nos résultats, qui reposent sur les réponses d'un questionnaire quantitatif et la perception de trente décideurs d'entreprise actifs dans dix secteurs économiques que le canton cherche à développer, apportent une base empirique qui permet d'attester diverses tendances.

Pour assurer une **validité interne**, c'est-à-dire que l'opérationnalisation soit cohérente et à même d'obtenir des résultats en adéquation avec les objectifs de recherche, avant la récolte de données, des tests avec des données fictives ont été effectués et le questionnaire a été administré dans le cadre d'entretiens exploratoires. Cela a permis d'affiner le questionnaire pour le rendre plus adapté afin que la manière d'appréhender les questions posées soit en adéquation avec les visées du chercheur. Une fois la récolte de données effectuée, des calculs statistiques permettent d'évaluer la validité interne.

L'évaluation de la validité interne de notre analyse de mesures conjointes de type ACBC est particulière étant donné son caractère adaptatif à plusieurs égards. En effet, les questions changeant au départ en fonction de l'interviewé qui sélectionne les quatre facteurs d'attractivité jugés les plus importants, puis tout au long de l'exercice en fonction des réponses de celui-ci, les questions posées et leur nombre ne sont pas similaires pour chaque répondant[153]. En optant pour un nombre élevé de configurations de territoires proposées aux répondants pour notre analyse de mesures conjointes avec quatre puis cinq attributs de deux niveaux chacun, nous limitons les erreurs de mesure dans un ordre de grandeur qui correspond aux études ACBC standards (Hill, 2016; Orme, 2014b; Sawtooth, 2009a).

Une manière standard d'évaluer la validité interne d'une ACBC qui utilise une estimation bayésienne hiérarchique est de calculer pour chaque répondant la **probabilité moyenne des prédictions du modèle des concepts que le répondant a effectivement choisi (*RLH* pour *Root Likelihood*)**. Il correspond en quelque sorte au calcul de la qualité de la prédiction d'une régression linéaire avec le coefficient de détermination (R^2)[154]. Dans notre étude, la moyenne

---

[152] « We hope to see further research done in this area. We cannot stress enough that the ideal validity study would include actual purchase as the holdout criterion. The conjoint community thirsts for this type of research to be published. » (Orme et al., 1997, p. 13). A cet égard, le développement des achats en ligne représenterait selon certains chercheurs un grand potentiel pour des recherches futures.

[153] Par exemple, si le logiciel détecte un attribut systématiquement privilégié, il en tient compte et se focalise sur d'autres aspects. De plus, la phase de *screening* durant laquelle les répondants indiquent pour quels territoires ils rentrent en matière déterminent la suite du questionnaire. Par ailleurs, certains paramètres (donc certaines questions) font l'objet d'une *randomisation* pour l'ensemble de l'échantillon interviewé. Le néologisme « randomisation », synonyme de hasardisation, signifie « tirage au hasard [*random* en anglais] d'échantillons dans une population donnée, employé pour définir la répartition des éléments caractéristiques de celle-ci, ou pour prélever un certain nombre d'unités à des fins d'études comparatives » (Le Grand Robert, 2016).

[154] Comme l'indique Orme (Chrzan & Orme, 2017; Orme, 2006, 2014a; Orme et al., 1997) dans le forum en ligne de Sawtooth Software dédié aux questions techniques des utilisateurs. « RLH (Root Likelihood) is a fit statistic that summarizes how well each respondent's utilities fit his/her choices made in the ACBC survey. […] RLH is the "Root Likelihood" or the predicted probability ("share of preference" under the logit rule) for the product concept that the respondent actually chose in the choice task. Then, across choice tasks for a respondent (under HB

des RLH des 30 répondants est de 0.745. En d'autres termes, **environ 75% des utilités calculées correspondent aux choix effectifs des répondants lors de l'ACBC, ce qui indique une bonne adéquation entre le modèle et les données (*good fit of the model*).**

Par ailleurs, le fait de mettre les apports de la partie qualitative en parallèle aux résultats de la partie quantitative rapproche notre démarche d'une exploration dirigée par un retour d'information (*feedback-driven exploration*). Il a été démontré qu'une telle approche augmente significativement la fiabilité et la validité des résultats (Boesch & Weber, 2012; Boesch, Schwaninger, Weber & Scholz, 2013).

La question de la validité d'une analyse de mesures conjointes de type ACBC passe aussi par un **test d'interaction entres les attributs**, ce qui correspond globalement à un test de colinéarité. Le test des interactions entre facteurs appliqué à nos données (annexe G) indique que la grande majorité des combinaisons d'attributs ne sont pas corrélées entre elles, mises à part cinq d'entre elles qui sont significatives (marquées d'une étoile * dans le tableau de l'annexe, au-dessous du seuil souvent utilisé de 0.05). Cependant, la part que ces dernières expliquent est faible par rapport aux effets généraux ($\leqslant 0.58\%$). Le fait que la relation entre les facteurs qualité de vie et l'attribut « lieu » soit la moins significative est contre-intuitive. Elle indique que les répondants n'ont pas tendance à lier les deux facteurs lorsqu'ils répondent. Or, notre analyse interprétative (voir chapitre suivant) explique justement cela par le lien fait par les répondants : la marque territoriale (à travers l'attribut « lieu ») est perçue comme comprenant déjà une qualité de vie élevée. Ils auront donc tendance à les sélectionner l'un ou l'autre de manière interchangeable durant le questionnaire. Le fait que les deux attributs ne sont que peu sélectionnés ensemble engendre statistiquement une interaction faible.

Analyse de mesures conjointes et notation des attributs (conjoint vs. rating)

De manière générale, les résultats des notations de plusieurs facteurs ont tendance à être « lisses ». En d'autres termes, ils font moins ressortir un facteur par rapport à un autre. Ceci est dû au fait que lors de ces questions, le répondant n'est pas amené à faire privilégier un facteur par rapport à un autre, mais uniquement à évaluer sur une échelle de Likert, un facteur à la fois. A l'inverse, **les résultats d'une analyse de mesures conjointes accentuent généralement les différences** entre les attributs puisque cette méthode met le répondant en situation de choix constant qui l'amène à systématiquement effectuer des arbitrages entre facteurs (i.e. des compromis ou *trade-off*).

Pour mettre en parallèle les résultats de ces deux méthodes, il a été décidé de convertir les résultats de l'exercice de notation (de 0 à 10 sur une échelle de Likert) en importances relatives (%) d'un choix fictif expliqué exclusivement par les 4 mêmes facteurs (tableau 18).

---

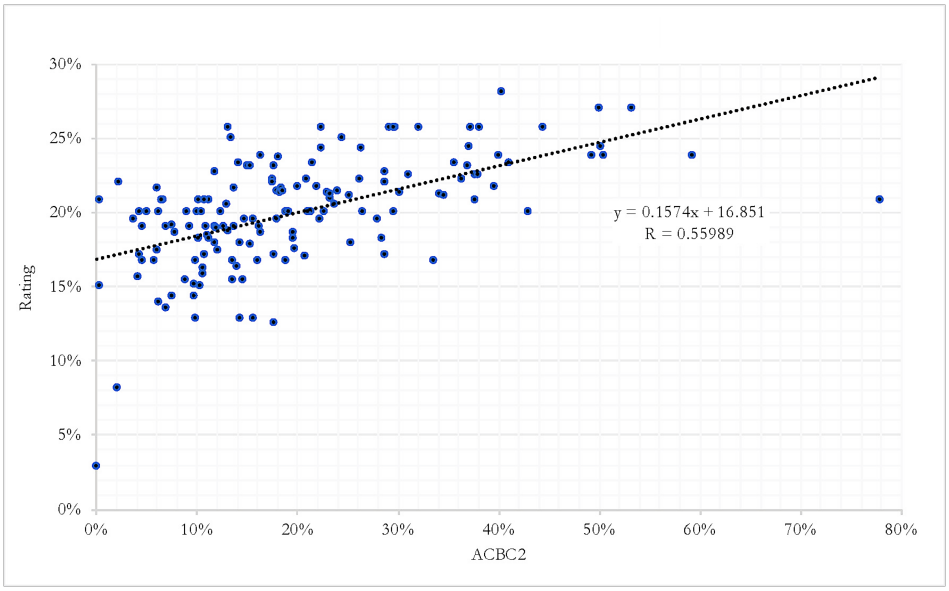
estimation) we take the geometric mean of those likelihoods. So, in many ways we can think of RLH as a pseudo R-squared from a logistic regression ». En d'autres termes, « Root likelihood (RLH) measures the goodness of fit of the hierarchical Bayes model in predicting respondent choices and is calculated by taking the nth root of the likelihood, where n is the total number of choices made by all respondents in all tasks. RLH is, therefore, the geometric mean of the predicted probabilities. The best possible value is 1.0 and the worst possible value is the reciprocal of the number of choices available in the average task, i.e., the expected RLH value for a chance model is 1/k, where k is the number of alternatives in each choice task, e.g., 1/3 = 0.33, for three alternatives (Sawtooth, 2009b). » (Wuebker et al., 2015, p. 178)

Tableau 18 : Résultats de l'ACBC2 et notations (rating) concernant l'attribut « lieu » pour chaque répondant (n=30)

#	ACBC2 (%)	Rating (0-10)	Rating (%)	#	ACBC2 (%)	Rating (0-10)	Rating (%)
1	13.57	7.00	16.67	16	10.27	6.00	18.18
2	12.48	7.00	20.00	17	39.62	10.00	21.74
3	10.41	6.00	15.00	18	15.38	9.00	23.08
4	6.99	5.00	13.51	19	18.15	9.00	23.68
5	4.42	7.00	17.07	20	3.75	8.00	19.51
6	7.66	6.00	14.29	21	2.12	3.00	8.11
7	14.17	10.00	23.26	22	0.04	1.00	2.86
8	21.16	8.00	20.00	23	77.90	10.00	20.83
9	13.02	8.00	20.51	24	13.64	6.00	15.38
10	14.40	5.00	12.82	25	17.77	4.00	12.50
11	18.94	6.00	16.67	26	33.64	8.00	16.67
12	24.00	9.00	21.43	27	29.62	8.00	20.00
13	20.76	8.00	17.02	28	11.30	8.00	18.18
14	7.86	8.00	18.60	29	28.68	9.00	21.95
15	12.70	8.00	19.05	30	22.79	9.00	20.00
Moyenne #1-30					17.57	7.20	17.62

Une comparaison des résultats de l'ACBC2 et de ceux de la notation d'attribut à travers un diagramme de dispersion (ou graphique en nuage de points, *scatter plot*) confirme la corrélation entre les données des deux méthodes (graphique 2). Elle se résume par une droite de régression dont la pente montre que les résultats des facteurs de l'ACBC2 sont moins concentrés que ceux de la notation d'attributs.

*Graphique 2 : Comparaison des résultats de l'ACBC2 par rapport aux notations (rating), 4 facteurs + l'attribut « lieu » pour chaque répondant (n=30 ; 30*5=150 points) : calcul de corrélation*



Afin de mettre en parallèle les résultats de plusieurs variables récoltées via différentes méthodes pour chaque personne interrogée, nous avons choisi d'opter pour une **représentation graphique via un diagramme en radar** : *radar chart*, selon la terminologie anglaise et celle d'Excel[155], ou *smartspider*, selon celle de l'outil d'aide de vote en ligne *smartvote*[156]. Deux articles parus dans des revues scientifiques du domaine de la santé portent sur les implications de la présentation de données sous cette forme (Saary, 2008; Stafoggia et al., 2011). La comparaison entre les présentations des mêmes données via trois types de visualisation : sous forme de tableau, avec un diagramme en radar et un graphique en bâtons fait ressortir que la technique du diagramme en radar est particulièrement adaptée pour illustrer le degré de consensus ou de divergence au sein d'un groupe via un diagramme présentant plusieurs variables[157]. Nous pouvons donc sur un même diagramme superposer 12 mesures par personne interviewée (4 facteurs mesurés chacun par 3 méthodes).

Les données empiriques correspondent aux points sur les axes, qui sont reliés entre eux dans une couleur en fonction de la méthode : analyse de mesures conjointes sans l'attribut marque (*ACBC1 factors only*), analyse de mesures conjointes avec l'attribut marque (*ACBC2 with place*) et la notation (*rating*). Les résultats de l'ACBC1 se focalisant uniquement sur 4 facteurs

[155] Ou radar plot. Ce type de visualisation graphique est synonyme ou se rapproche fortement de ce que certains appellent circular plot, radial diagram, profile diagram, Kiviat diagram, web chart, spider chart, cobweb chart, star chart, irregular polygon, polar chart. Les expressions souvent utilisées en français sont : diagramme en radar, en étoile, en toile d'araignée ou diagramme de Kiviat. L'origine de ce type de visualisation se situe probablement dans les travaux du statisticien allemand Georg von Mayr (1841-1925) dont la biographie a été publié par StatProb: The Encyclopedia Sponsored by Statistics and Probability Societies.

[156] Outil fréquemment utilisé en Suisse, qui permet notamment de comparer via ce type de diagramme les profils de candidats politiques avec ceux d'électeurs : voir https://smartvote.ch/about/idea (consulté le 22 janvier 2017). Pour un article scientifique sur le sujet des *Voting Advice Applications* (VAAs), voir Ladner (2016).

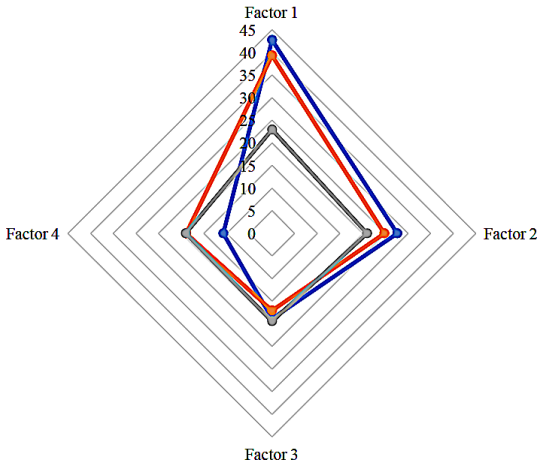
[157] « This technique has particular relevance for researchers who wish to illustrate the degree of multiple-group similarity / consensus, or group differences on multiple variables in a single graphical display » (Saary, 2008, p. 311).

(l'attribut « lieu » n'étant pas mesuré dans la première analyse de mesures conjointes), il a été décidé de convertir les résultats de la deuxième analyse en importances relatives (%) d'un choix fictif expliqué exclusivement par les 4 facteurs, à l'instar de la conversion des notations d'attributs en pourcentage. Ainsi, **l'attribut « lieu » n'apparaît pas comme donnée dans le diagramme, mais s'appréhende comme le facteur explicatif de la différence entre les données de l'ACBC1 et de l'ACBC2**, puisqu'un éventuel changement de configurations d'importances entre ACBC1 et ACBC2 est dû à son introduction dans le questionnaire d'analyse de mesures conjointes.

Ce type de visualisation invite d'emblée à une certaine prudence en termes d'interprétation. En effet, seuls les points correspondent aux données récoltés, les aires constituées par le fait de les relier ne sont qu'une construction dont la comparaison n'est pas pertinente. Ce qui nous intéresse correspond à la façon dont change les arbitrages entre facteurs, visibles par la façon dont la forme dessinée évolue lorsque l'attribut « lieu » est pris ou non en compte. Une telle visualisation possède l'avantage d'un aperçu concentré de résultats de trois méthodes superposées.

De manière agrégée (graphique 3), le diagramme en radar illustre une **convergence entre les résultats des deux analyses de mesures conjointes**. Les importances relatives des trois facteurs jugés les plus importants sont très proches alors qu'une différence est clairement perceptible pour le quatrième facteur. Nous pouvons en déduire que l'introduction de l'attribut « lieu » a un effet. De manière agrégée, l'insertion de cet attribut répartit de manière plus équilibrée les importances relatives entre les facteurs. La convergence observée montre en revanche que cet est modéré puisqu'avec ou sans lui les résultats vont dans la même direction.

Graphique 3 : Diagramme en radar des importances relatives des données agrégées (en bleu ACBC1 ; en orange ACBC2 ; en gris la notation sur une échelle de Likert)



Un aperçu de l'ensemble des diagrammes en radar individuels (un par répondant) permet des observations plus approfondies (tableau 19).

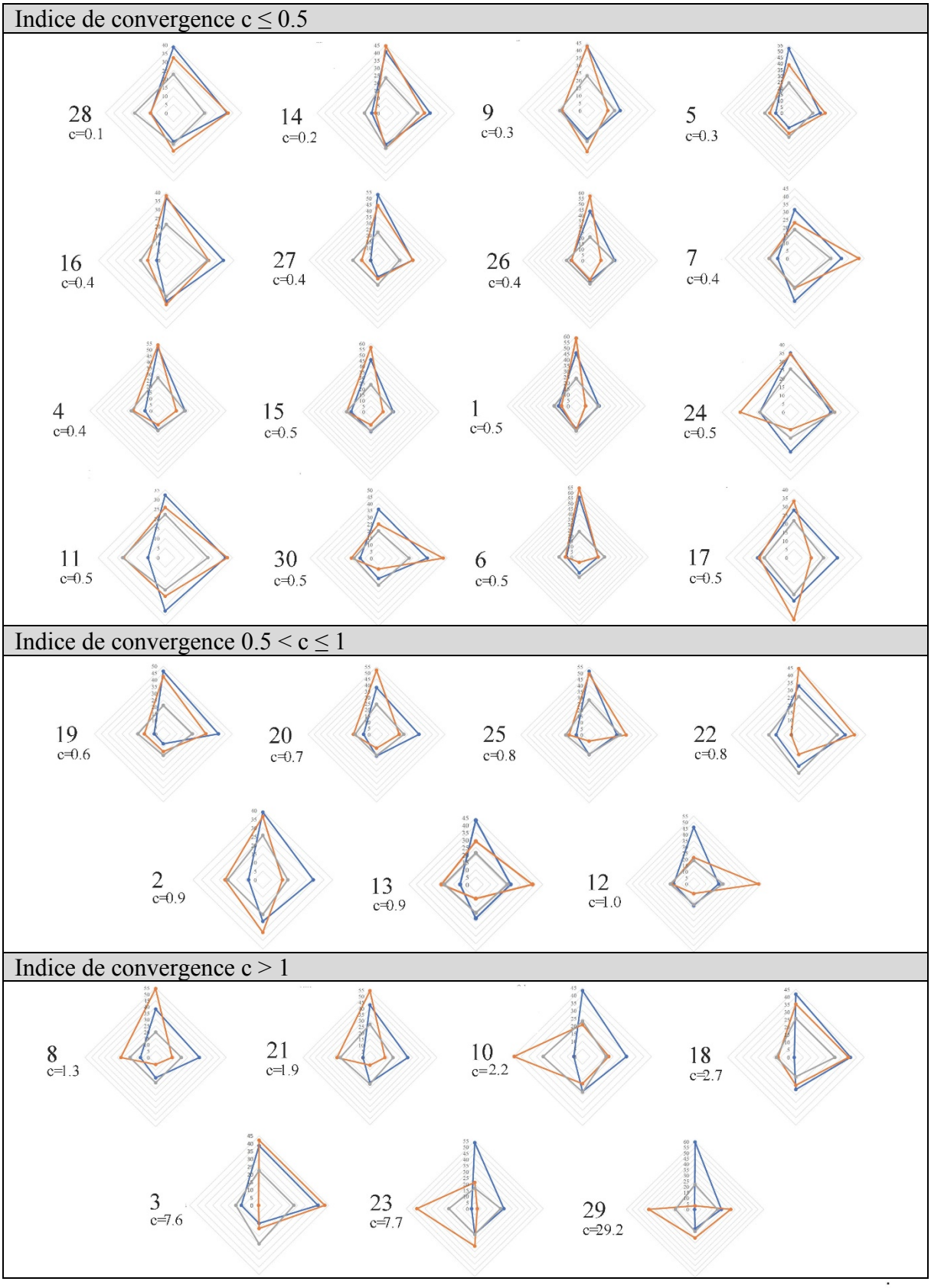
Les résultats de la notation d'attributs sur une échelle de Likert diffèrent peu d'un répondant à l'autre et d'un facteur à l'autre. Il s'agit toujours plus ou moins d'un carré. Cela indique que les analyses de mesures conjointes accentuent les différences entre facteurs. En d'autres termes, elles sont plus discriminantes que la notation d'attribut et mettent en exergue les disparités de poids des facteurs dans le choix.

Pour mesurer la convergence entre les résultats des analyses de mesures conjointes, un indice a été créé. Il permet d'obtenir un indicateur de la convergence et de trier les diagrammes selon le degré de convergence. L'indice est calculé à partir de la moyenne des écarts entre les résultats

de chaque facteur (chaque pôle du diagramme). Cette indice (lettre c dans le tableau) vaut 0 lorsque la convergence est absolue. 16 diagrammes possèdent un degré de convergence que nous jugeons important sur la base de l'indice (≤ 0.5) et de l'observation visuelle des différences de forme. Selon ces mêmes critères, 7 répondants sont dans une situation de faible convergence (les numéros 17 et 19 sont à cheval entre les deux catégories) et 7 sont marqués par un manque de convergence et des changements de forme particuliers. Logiquement, plus l'indice c est élevé, plus les formes sont variées.

L'analyse dans le chapitre suivant catégorise l'effet de l'introduction de l'attribut « lieu » selon des tendances similaires observées par groupe de plusieurs répondants et suite à l'apport qualitatif des entretiens individuels. Par exemple, le cas extrême (l'indice c à son maximum) provient du fait que le répondant 29 associe l'attribut « lieu » à un autre facteur déjà pris en compte (la qualité de vie). L'importance de ce dernier est donc forte pour l'ACBC1 (sans l'attribut « lieu ») et fortement diminuée et répartie vers les autres facteurs dans l'ACBC2 (où l'effet de l'attribut « lieu » est diffusé parmi les facteurs). La non convergence maximale indique un effet important joué par l'attribut « lieu » sur la configuration des facteurs explicatifs du choix.

*Tableau 19 : Visualisation des importances relatives par des diagrammes en radar**



** Graduation en % avec une échelle de 5 ; en bleu/foncé les résultats ACBC1, en orange/clair les résultats ACBC2 avec uniquement les facteurs 1 à 4 ajustés en % d'un choix expliqué uniquement par ces 4 facteurs ; en gris clair, plus au centre, les résultats de la notation d'attributs avec uniquement les facteurs 1 à 4 ajustés en % d'un choix*

expliqué uniquement par ces 4 facteurs ; Facteur 1 à 4 dans le sens des aiguilles d'une montre ; un graphique par répondant, du répondant 1 au répondant 30 de gauche à droite en partant d'en haut à gauche. Ces graphiques figurent également dans l'annexe F. L'indice de convergence c est calculé comme suit : moyenne des résultats pour chaque pôle de la division de l'extrême supérieur des deux ACBC par l'extrême inférieur des deux ACBC.

Ainsi, les résultats des analyses de mesures conjointes montrent que **les répondants sont sensibles à l'ajout de l'attribut « lieu » dans la manière de faire leur choix**. D'une part, l'ACBC2 signale que cet attribut a une importance relative moyenne qui se situe entre celle des facteurs d'attractivité les plus influents et celle des moins influents. D'autre part, le croisement des résultats de l'ACBC1 et de l'ACBC2 indique que les déterminants du choix se modifient avec l'insertion de cet attribut : les arbitrages entre facteurs diffèrent selon la présence ou non de l'attribut « lieu ».

Les résultats de l'ACBC2 soulignent toutefois que les répondants sont en moyenne moins sensibles à l'attribut « lieu » qu'à deux facteurs d'attractivité. Dans le même sens, l'analyse de la convergence entre les résultats des deux analyses de mesures conjointes montrent que les changements des configurations des choix sont modérés (une certaine convergence est observée). Cela témoigne d'une **prédominance de facteurs d'attractivité traditionnels dans le choix des décideurs d'entreprise**. Pour comprendre la manière dont est appréhendé l'attribut « lieu », qui correspond à la façon dont nous avons opérationnalisé la marque territoriale, il s'agit de se pencher sur les apports des entretiens semi-directifs menés en complément aux analyses de mesures conjointes.

6.2 Entretiens semi-directifs

Les données récoltées par les 30 entretiens qualitatifs, semi-directifs centrés de type mixte (Romelaer, 2005), effectués à la suite du questionnaire d'analyse de mesures conjointes viennent compléter les résultats quantitatifs et permettent de les interpréter. Ils font l'objet ici d'une analyse thématique qui se rapproche d'une analyse « résumé/synthèse » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2012, p. 290). Celle-ci fait ressortir les perceptions des répondants sous forme de tendances indiquant la convergence ou les divergences des opinions exprimées en fonction des cinq thèmes abordés, conformément au canevas d'entretien (voir annexe D).

1) Les facteurs d'attractivité jugés les plus importants par l'entreprise. Il s'agit d'identifier les éléments explicatifs du choix selon la perception des décideurs d'entreprises et d'observer si le territoire en question et son image entre en ligne de compte d'emblée.
2) Le rôle joué par la promotion économique dans le choix de l'entreprise. Il s'agit de replacer le choix de l'entreprise dans son contexte et de saisir le lien entre les autorités territoriales et l'entreprise tel que perçu par les décideurs d'entreprises.
3) Les rôles joués par l'image du territoire, sa réputation et potentiellement la marque territoriale. Il s'agit d'obtenir les perceptions des décideurs d'entreprises, apport qualitatif qui sera mis en parallèle avec nos résultats quantitatifs.
4) L'échelon territorial pertinent pour une différenciation. Il s'agit de clarifier le territoire spécifique considéré par le répondant lors des réponses précédentes.
5) La marque VAUD+. Il s'agit de connaître la façon dont elle est perçue, ce qu'elle évoque et le rôle qui lui est attribué dans le choix de l'entreprise.

Pour l'ensemble des répondants, un thème après l'autre a été abordé, avec des questions générales standardisées comprenant des questions ouvertes qui précèdent des relances ciblées. Cela permet d'obtenir des réactions spontanées et générales puis de demander de se focaliser

sur des spécificités. Le tableau 20 synthétise les apports des entretiens et l'annexe H détaille les contributions de chacun des 30 décideurs d'entreprise.

Tableau 20 : Synthèse des apports des entretiens qualitatifs auprès des décideurs d'entreprise

Thèmes	**Eléments clés (remarques qui correspondant à la tendance exprimée par la majorité des répondants lorsque non spécifié)**	**Sélection de citations**
1) Les facteurs d'attractivité jugés les plus importants	- Les facteurs objectifs et tangibles priment (vision fonctionnelle du territoire). - Le contexte général favorable aux affaires est important. - L'existence d'un cluster en lien avec le secteur d'activité de l'entreprise, la présence d'un écosystème pour l'innovation, la recherche et développement (R&D) et la stabilité politique sont parmi les facteurs les plus importants. - La qualité de vie ressort comme un facteur important de manière générale, mais secondaire par rapport aux facteurs ci-dessus.	- « Pour la promotion économique, l'important sont les opportunités. » - « Vaud n'est pas forcément différent d'autres endroits en Suisse. Il faudrait mettre en avant ce que le territoire offre de concret secteur par secteur. » - « La compétition est élevée […], il faut se battre sur des facteurs tangibles. »
2) Le rôle joué par la promotion économique	- La promotion économique joue un rôle important en termes de coordination, de mise en contact avec un réseau et de transmission d'information.	- « Le DEV [agence du canton pour la promotion économique] joue un grand rôle. Le package offert et le dynamisme ont fait une différence. » - « La promotion du Canton ? Ils nous vendent du rêve, mais ça ne suit pas. » - « Les employés sont des facilitateurs et les instruments de promotion économique jouent définitivement un grand rôle. »
3) Les rôles joués par l'image du territoire, sa réputation et la marque territoriale	- L'image du territoire, sa réputation et la marque territoriale jouent un rôle secondaire par rapport à des facteurs objectifs. - Plusieurs considèrent que la mention du nom du territoire Vaud permet d'être renseigné sur les conditions d'implantation (effet résumé). - Plusieurs répondants considèrent que la mention du nom du territoire Vaud permet de savoir directement que certains facteurs seront optimaux (effet résumé).	- « Le branding n'apporte pas grand-chose. » - « Vaud remplit mes 4 critères les plus importants. »

4) L'échelon territorial pertinent pour une différenciation	- La quasi-unanimité estime que c'est la Suisse qui a joué un rôle dans le choix d'implantation - La grande majorité considère la région de la Suisse romande englobant Genève, Lausanne et le Lac Léman comme un tout	- « Ce n'est pas l'image de Vaud qui est déterminante, mais la Suisse. Ce n'est que maintenant que je connais VAUD+. » - « C'est l'Arc lémanique qu'il faut mettre en avant, de Montreux à Genève, tous les clusters. » - « Promotion d'un canton par rapport aux autres c'est vous qui savez, mais plus globalement pour moi, la bonne maille c'est le niveau de la Suisse romande. »
5) La marque VAUD+	- La majorité des répondants attribue à la marque VAUD+ des facteurs de la région qui dépasse les frontières du canton - La majorité des répondants indiquent que le nom Vaud n'est pas suffisamment connu pour permettre une différenciation - La moitié des répondants a connaissance de la démarche de place branding initiée.	- « C'est le Swiss made qui compte. » - « La Swissness, c'est un gage de qualité. » - « L'image de la Suisse joue un rôle. Je dirais que les clusters et la capacité d'innovation sont les atouts principaux. » - « La Suisse ou Lausanne, c'est comme une marque, mais pas VAUD+. » - « Vaud, ça a une notoriété, c'est un joli canton, il y a une image de marque » - « La Suisse n'est déjà pas toujours connue, alors VAUD+, ça ne sert à rien. Les gens ne connaissent pas et ne savent pas comment prononcer. »

Premièrement, l'ensemble des décideurs d'entreprises jugent que **les facteurs d'attractivité objectifs et tangibles sont les plus importants**. Cela s'inscrit dans une vision fonctionnelle du territoire sous l'angle du processus de décision d'implantation et de relocalisation des entreprises (Balderjahn, 2014; Laulajainen & Stafford, 1995). Etant donné la variété des secteurs d'activités des entreprises, certains facteurs spécifiques estimés pertinents varient. Trois facteurs d'attractivité apparaissent comme les plus importants : l'existence d'un cluster en lien avec le secteur d'activité de l'entreprise, la présence d'un écosystème pour l'innovation, la recherche et développement (R&D) et la stabilité politique. Le territoire en question n'est pas mentionné comme un facteur d'attractivité en tant que tel, mais le contexte général favorable aux affaires, le dynamisme économique et la stabilité politique et sociale, sont considérés comme parmi les aspects les plus importants. Les répondants établissent une distinction entre les critères pertinents pour le plan d'affaires perçus comme primordiaux et des critères jugés secondaires, à l'instar de ce qui a trait à la qualité de vie.

Deuxièmement, la quasi-unanimité des répondants indique avoir eu des contacts avec les autorités du territoire en charge de **la promotion économique**. Leur rôle est perçu comme **important en termes de mise en relation avec un réseau et pour assurer une coordination** afin de répondre directement aux questions spécifiques de l'entreprise ou pour la diriger adéquatement. Cela fait écho à des réformes en cours dans plusieurs pays tentant de mettre en place des guichets uniques offrant un point de contact centralisé pour les entreprises intéressées à s'installer sur leur territoire (Moloney & Octaviani, 2016)[158]. A cet égard, plusieurs répondants considèrent qu'une attitude proactive des responsables est un élément facilitateur. Pour deux d'entre eux, cela a même été l'élément déterminant pour choisir un canton plutôt qu'un autre. La majorité des répondants indique que la **transmission d'information** est un élément important lors du contact avec les autorités du territoire. Plusieurs répondants relativisent toutefois cela en expliquant que des informations de base peuvent se trouver au préalable en ligne et que des informations très techniques ne peuvent être obtenues qu'ultérieurement auprès d'experts.

Troisièmement, en ce qui concerne le rôle de l'image, de la réputation et de la marque territoriale par rapport à la décision de l'entreprise, la grande majorité des répondants indiquent que **les aspects réputationnels d'un lieu précis ne jouent qu'un rôle secondaire**, estimant que le choix des entreprises s'appuie sur des critères objectifs méticuleusement passés en revue. Ils mentionnent cependant que la réputation d'un lieu aide dans la mesure où il renseigne sur les expériences passées d'autres entreprises. Plusieurs considèrent que la mention du nom du territoire Vaud permet ainsi de renseigner sur les conditions d'implantation. Cela renvoie à un effet résumé joué par la marque. En d'autres termes, l'évocation du territoire en question véhicule une synthèse d'informations connues déjà mémorisées et agit comme un raccourci cognitif. Concrètement, plusieurs répondants considèrent ainsi que **la mention VAUD+ annonce que certains facteurs sont optimaux sur ce territoire** (ceux-ci varient légèrement selon le répondant ou le secteur d'activité), sans avoir besoin d'une confirmation par une analyse des faits. Les termes de réputation et d'image sont utilisés, sans distinction entre les deux. Le terme de « marque territoriale » a émané spontanément de la bouche de deux répondants.

Quatrièmement, la question de l'échelon territorial pertinent pour une différenciation révèle un élément clé : la quasi-unanimité estime que **c'est l'image et la réputation de la Suisse qui a joué un rôle dans le choix d'implantation** et non celle du canton, de la ville ou de la commune.

---

[158] Pour plus d'information sur les réformes de l'administration publique concernant les guichets uniques (dont les mots clés anglais sont one-stop-shop, one-stop hub ou one-window concierge services), voir notamment les contributions de Howard et Vashakidze (Howard, 2015; Vashakidze, 2016). Concernant les entreprises et investisseurs, plusieurs projets en ce sens ont été concrétisés ou sont en voie de l'être, par exemple au Canada (au niveau fédéral et à d'autres niveaux institutionnels) et au Mexique (Moloney & Octaviani, 2016).

Certains répondants indiquent cela tout en précisant toutefois que la langue parlée joue un rôle de différenciation, ce qui de facto les a dirigés vers la Suisse romande (partie francophone). En outre, la grande majorité considère que le périmètre pertinent pour les attirer a été le rayonnement de la région en général, englobant Genève, Lausanne, la région du Lac Léman, sans limites clairement définies. Le périmètre du canton de Vaud est davantage perçu comme pertinent pour les démarches administratives une fois le choix du canton arrêté. Seul un répondant mentionne que l'image du canton est décisive lors du processus de choix. Ainsi, bien que ce soit la marque VAUD+ qui figure dans le questionnaire d'analyse de mesures conjointes que les répondants ont rempli avant l'entretien, les discussions se concentrent plutôt sur l'effet de l'image de toute la région, qui est de plus fortement liée à celle du pays en général. A partir de ce constat, plusieurs répondants indiquent la nécessité d'échafauder une stratégie englobant plusieurs échelons de la région, plus cohérente et mieux coordonnée, jugeant que la multitude des démarches et des organismes brouille le message.

Cinquièmement, lorsque le logo de la marque VAUD+ est présenté comme le symbole d'une démarche de place branding dont une des visées stratégiques est d'attirer des entreprises, plus de la moitié des répondants **disent ne pas connaître la démarche**. Ils se montrent de plus sceptiques lorsque la question de la différenciation par la marque territoriale leur est posée directement. Pour la grande majorité, ces éléments jouent un rôle secondaire et pour peu d'entre eux, un rôle mineur. **La majorité des répondants attribue à la marque VAUD+ des facteurs d'une région qui dépasse les frontières du canton**. Bien que l'ensemble des répondants ait choisi le canton de Vaud et une commune spécifique après avoir comparé plusieurs cantons et communes, la majorité estime que les conditions déterminant leur choix auraient également pu être remplies par un autre territoire de la région. En termes de promotion, la quasi-unanimité indique que le nom VAUD+ n'est pas suffisamment connu pour permettre une différenciation, indiquant par contre que les villes de Genève et Lausanne jouissent d'une certaine notoriété internationale.

Lors des discussions concernant le marque VAUD+, les décideurs d'entreprise associent cette dernière avec certains facteurs d'attractivité spécifiques. En effet, revenant sur le questionnaire d'analyse de mesures conjointes qu'ils ont rempli, la majorité d'entre eux explique que la mention « Canton de Vaud [logo VAUD+] » indique pour eux que certains facteurs sont déjà optimaux. Par exemple, un répondant choisit un territoire proposé de l'attribut « Qualité de vie » de niveau « faible » car il estime qu'avec la mention « Canton de Vaud [logo VAUD+] » il n'est pas concevable que la qualité de vie soit faible. Parmi d'autres exemples, un répondant considère que si l'implantation se réalise dans le canton de Vaud, la fiscalité et la qualité de la main d'œuvre atteindront de toute manière un niveau intéressant comparativement à d'autres territoires.

Performativité du discours et qualité des données récoltées

Si la présentation des résultats « bruts » d'une analyse de mesures conjointes va de soi, celle des apports issus des entretiens semi-directifs doit faire l'objet d'une attention particulière. Le discours tenu par les répondants témoigne de leur perception, telle qu'explicitée par eux-mêmes, et peut être intéressé. En outre, interroger des décideurs d'entreprise ne peut se faire sans risque de **dissonance cognitive**. En d'autres termes, ceux-ci pourraient rationnaliser leur processus décisionnel pour chercher une cohérence à leur discours qui ne correspond pas forcément à la réalité, faire preuve d'une mémoire sélective en reconstruisant les raisons de leur choix qui ne correspondent pas aux raisons historiques effectives. Des exclamations du type « nous avons été charmés par la ville » ou « nous avons reçu un cadeau fiscal » ne sont par exemple pas à même de rendre compte de la complexité du processus de décision et des facteurs réellement

pris en compte au moment du choix. Dès lors, il s'agit pour le chercheur de ne pas être « pris au piège » par un discours incantatoire et performatif concernant le territoire étudié (Houllier-Guibert, 2011, p. 9). Ce risque est pris en compte dans le cadre de notre étude de trois manières.

Premièrement, **la préparation des entretiens comprend la lecture de documents existant concernant les choix des entreprises étudiés**. Articles de presse, communiqués de l'entreprise en question, éventuels rapports d'agences de promotion économique ou de sociétés de conseils abordant le cas d'espèce sont alors passés au crible. Cela permet de se familiariser avec le cas et certains enjeux en présence. Deuxièmement, notre échantillon comprend des entreprises dont **le choix d'implantation est récent**. Il remonte à 2 et 3 ans en moyenne (maximum 6 ans) au moment de la récolte de données (2016). Cela permet de diminuer la part de mémoire sélective qui s'accroît potentiellement au fil des ans. Troisièmement, la partie de questions ouvertes donne au chercheur l'opportunité de rebondir sur certaines réponses qui sembleraient trop surfaites ou qui s'apparenteraient à une forme de récit orienté servant des intérêts réputationnels propres à l'entreprise, ce que Giovanardi, Lucarelli et Pasquinelli (2013, p. 369) appellent du *selective storytelling*.

Un **regard critique porté sur la qualité de la récolte de données** telle qu'effectuée rappelle que cette dernière ne se résume pas à une condition remplie une fois pour toute, mais se veut un processus réflexif qui accompagne le chercheur tout au long de son étude (Bachelet, 2012). Tout d'abord, le systématisme recherché dans la **durée de l'entretien** n'a pas été optimal. Dans les faits, les entretiens ont duré entre 30 et 70 minutes. La principale cause d'une telle variation réside dans la façon de répondre aux questions ouvertes de l'entretien semi-directif. Si certains répondants ont apprécié le fait de pouvoir exprimer leur avis et de revenir sur certains éléments du questionnaire, d'autres ont été peu réceptifs à une discussion après avoir rempli le questionnaire sur tablette. Nos observations indiquent par ailleurs que le questionnaire est **parfois perçu comme un exercice fastidieux**[159]. Il exige en effet de faire des choix en comparant des territoires présentés sous la forme de configurations de multiples facteurs. De plus, les questions s'enchaînent et souvent ne diffèrent que très peu (variation d'un seul facteur par exemple).

Ensuite, il doit être noté que le fait d'**administrer un questionnaire d'analyse de mesures conjointes puis une notation des attributs** sur tablette et pour finir mener un entretien semi-directif l'un après l'autre peut donner des résultats différents qu'une récolte via un seul type de méthode. Si la démarche a l'avantage de pouvoir récolter les réponses d'un même répondant en une fois et à un moment donné, elle a le défaut de ne pas contrôler l'effet de l'ordre des différents types de méthode. En effet, si l'exercice de notation des attributs est proposé avant le questionnaire d'analyse de mesures conjointes, on ne peut exclure que les résultats puissent s'avérer différents, de même que si l'entretien semi-directif précède l'administration du questionnaire sur tablette. Notre choix se justifie par le fait de vouloir mettre les répondants en situation de choix dès le début.

Pour finir, **l'utilisation du logo** VAUD+ peut engendrer des associations non contrôlées et différentes selon les répondants. Pour limiter cela, nous avons spécifié en texte à côté du logo « dans le canton de Vaud ». Nos observations lors de la saisie du questionnaire suivies des entretiens indiquent qu'il s'est avéré clair pour l'ensemble des répondants qu'il s'agissait du lieu. Ainsi, le fait que certains répondants y associent d'autres éléments, comme l'attachement au territoire (répondants 17 et 22) ou que certains suggèrent que ce logo représente les institutions cantonales et non le canton dans son ensemble ne nuit pas à la validité de notre analyse de mesures conjointes. Notre opérationnalisation de la mesure de l'effet marque

[159] Durant l'entretien, certains répondants ont exprimé leur difficulté à choisir et ont estimé que le questionnaire se focalisait sur des détails en posant plusieurs questions très similaires les unes après les autres.

territoriale explore le rôle de la mention du nom du territoire dans le cadre de choix par des décideurs d'entreprise reposant principalement sur des facteurs d'attractivité. Le fait de mener un entretien à la suite du questionnaire a pour but de saisir la diversité des perceptions de la marque territoriale et de les prendre en compte uniquement comme apports qualitatifs complémentaires pour mieux comprendre son rôle. Nos observations et discussions lors des entretiens menés montrent qu'aucun répondant s'est attardé sur le design du logo ou n'a discuté de son attachement au territoire d'un point de vue politique, idéel ou identitaire. Le fait d'avoir commencé d'emblée à parler d'attractivité économique et de facteurs déterminants pour les entreprises n'est sans doute pas étranger à cela.

6.3 De la sensibilité à l'attribut « lieu » à la sensibilité à la marque territoriale

Les résultats des analyses de mesures conjointes montrent que les répondants sont sensibles à l'ajout de l'attribut « lieu » dans la manière de faire leur choix et que les facteurs d'attractivité traditionnels priment dans le choix des décideurs d'entreprises. En effet, l'introduction de l'attribut « lieu » change l'ordre des préférences des quatre facteurs les plus importants pour la grande majorité des décideurs d'entreprise interrogés (24/30 soit 80%). Le niveau « Canton de Vaud [logo VAUD+] » est privilégié au niveau « Hors de ce territoire » par la quasi-totalité des répondants (28/30 soit 93%). La moyenne de l'importance relative de l'attribut « lieu » est de 17.6% et sa valeur médiane de 13.9%[160]. Ainsi, dans notre étude quantitative, le poids de la marque territoriale est secondaire par rapport à des facteurs d'attractivité traditionnels, mais **une partie non négligeable du choix des décideurs d'entreprise est expliquée par la marque territoriale**.

Si l'opérationnalisation de la marque territoriale à travers l'attribut « lieu » pour la mesure quantitative se veut réductrice, les apports qualitatifs élargissent le spectre. Les apports des entretiens semi-directifs permettent de comprendre comment est perçu le territoire. A ce titre, nous constatons que selon la perception des répondants, la marque VAUD+ ne fait pas référence au territoire cantonal. En effet, **alors que notre terrain d'étude avait pour idée initiale de comprendre le rôle joué par la marque territoriale VAUD+, c'est une différenciation par l'image d'un territoire dont les frontières sont plus floues qui est jugée effective**. La quasi-unanimité des répondants aborde la marque cantonale par le truchement de l'image de la région et du pays en général. La différenciation du territoire qui fait l'objet du branding aurait lieu principalement à travers l'image de la Suisse.

La mention de l'existence d'un effet résumé lors des entretiens semi-directifs invite à une analyse plus fouillée des résultats. En effet, conformément à notre partie théorique soulignant la complexité des relations entre marque territoriale et facteurs d'attractivité, **l'effet résumé peut être décliné de différentes façons**. En croisant les résultats chiffrés des deux analyses de mesures conjointes, des notations d'attributs et des apports qualitatifs, nous pouvons dès lors **construire une catégorisation de l'effet résumé tel qu'étudié** à travers les 30 cas de notre échantillon.

Le chapitre suivant propose ainsi une analyse interprétative des résultats qui permet de mieux **comprendre le potentiel rôle de différenciation joué par la marque territoriale** et d'**approfondir la mesure de l'effet marque territoriale**. Plus spécifiquement, il s'agit d'analyser le passage de l'importance relative de l'attribut « lieu » à l'effet produit par la

[160] Lors du *rating*, l'attribut « lieu » obtient la note de 7.20/10, ce qui signifie que pour un choix qui s'expliquerait uniquement par les quatre facteurs les plus importants et cet attribut, la proportion expliquée par l'attribut « lieu » serait d'environ 18% (17.62%), ce qui est très proche de la moyenne de l'importance relative de l'attribut « lieu » dans l'ACBC2 (17.57%).

marque sur les choix effectués dans le cadre des analyses de mesures conjointes. Si les résultats montrent que la marque territoriale VAUD+ renvoie à une combinaison de facteurs d'attractivité spécifiques d'un territoire dont les frontières dépassent le niveau cantonal, il s'agit de déceler lesquels et la manière dont ils agissent sur la différenciation.

7. Analyse interprétative des résultats

Notre mobilisation de trois types de méthodes différentes a pour but d'explorer le potentiel effet de la marque territoriale. Les analyses de mesures conjointes (ACBC1 et ACBC2) et la notation des attributs amènent une mesure avec des résultats chiffrés et les entretiens semi-directifs font part de la perception des décideurs d'entreprise de manière qualitative. L'ensemble des résultats, agrégés et individuels, figurant en annexe (voir annexe F), présente pour chaque répondant une synthèse des résultats des trois types de méthode.

Ce chapitre a pour vocation d'**analyser les résultats à travers une interprétation de la mise en parallèle des apports des différentes techniques utilisées**. En effet, un croisement des résultats obtenus par chacune des deux analyses de mesures conjointes et par la notation d'attributs étaie la mesure de l'effet marque et les entretiens semi-directifs donnent la possibilité de comprendre la perception de la marque VAUD+ au-delà des résultats quantitatifs.

L'analyse interprétative (Smiley, 2016; Yanow & Schwartz-Shea, 2015) du rôle de la marque territoriale est en cohérence avec notre posture semi-exploratoire. Ce type d'analyse vise effectivement « en priorité à comprendre le sens plutôt qu'à expliquer la fréquence et à saisir comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours » (Thiétart et al., 2014, p. 17).

A partir d'un passage en revue des éléments saillants de chaque répondant issus des trois types de méthode, nous mettons sur mettons sur pied une **catégorisation de l'effet marque territoriale observé**. Les critères principaux pris en compte pour interpréter les résultats afin de comprendre le rôle joué par la marque territoriale sont les suivants :

- l'importance relative de l'attribut « lieu » et par extension de la marque territoriale [161] ;
- les changements entre les résultats des deux tours d'analyse de mesures conjointes (ordre des préférences, augmentation / diminution des importances relatives des facteurs) ;
- la visualisation des résultats des trois méthodes dans le diagramme en radar ;
- et les propos du répondant durant l'entretien.

Pour des raisons de lisibilité, les intitulés des facteurs sont raccourcis[162] et les pourcentages (%) correspondent aux importances relatives arrondies. Dans la mesure où les analyses de mesures conjointes fonctionnent en circuits fermés (principe de la complétude : les facteurs pris en compte expliquent 100% du choix), l'observation de différences entre les deux tours d'analyse de mesures conjointes justifie l'utilisation de l'expression « au profit de la marque territoriale ». En effet, les deux tours ne différant que par la présence de l'attribut « lieu », il est cohérent d'interpréter des différences d'importances de facteurs comme étant dues à la marque territoriale, pour autant que les autres données récoltées, notamment qualitatives, ne contredisent pas cela. Par exemple, si un seul facteur voit son importance diminuée et que

[161] Techniquement, l'importance relative est celle de l'attribut « lieu » qui est calculée à partir des utilités de ses deux niveaux : « VAUD+ dans le canton de Vaud » et « Hors de ce territoire ». Parler de l'importance de la marque territoriale se justifie par notre opérationnalisation (la marque territoriale mesurée par l'importance de l'attribut « lieu »). De plus, l'attribut « lieu » ne possède que deux niveaux et l'utilité du niveau « VAUD+ dans le canton de Vaud » est positive pour tous les répondants sauf dans deux cas particuliers, les répondants 21 et 22 dont les utilités respectives de « VAUD+ dans le canton de Vaud » sont négatives mais très faibles. Les importances relatives de l'attribut « lieu » de ces deux répondants sont donc également très faibles : elles sont respectivement d'environ 2% et proche de 0%.

[162] Le facteur « présence d'un cluster et de fournisseurs adéquats » est mentionné comme le facteur cluster, le facteur « qualité de la formation et environnement propice à la recherche et à l'innovation (R&D) » comme le facteur innovation, le facteur « climat social et stabilité politique » comme le facteur stabilité, le facteur « infrastructures : transport, télécommunication et logistique » comme le facteur infrastructures, le facteur « qualité de la main d'œuvre et flexibilité du droit du travail » comme le facteur main d'œuvre, ainsi que le facteur « fiscalité des entreprises et coûts » comme le facteur fiscalité.

l'importance de la marque est importante, on peut en déduire que l'importance de ce facteur diminue au profit de celle de la marque territoriale.

Pour classer les différents effets « marque territoriale » observés, quatre catégories ont été retenues : quasiment pas d'effet, peu d'effet, effet résumé et effet particulier (voir tableau 21). Les critères permettant la classification reposent sur une analyse des résultats des trois méthodes à l'aune des critères précités (importance relative de l'attribut « lieu », les différences entre les deux tours d'analyse de mesures conjointes, les notations d'attributs et les propos des répondants). Il ne s'agit cependant pas de mettre au même niveau les résultats d'une analyse de mesures conjointes et le discours des répondants sur la marque territoriale. En effet, ce dernier ne joue qu'un rôle secondaire, de complément qualitatif pour comprendre les résultats quantitatifs. Sinon, cela remettrait en question notre approche, qui vise à analyser les décideurs d'entreprise en situation de choix proches de la réalité et non leurs avis concernant la marque territoriale. Les résultats sont à cet égard intéressants : de manière générale, il y a une **convergence entre les résultats quantitatifs attribuant une certaine importance (pondérée) à la marque territoriale et les propos exprimant que l'image du lieu joue un rôle (secondaire)**. Notre opérationnalisation permet d'identifier des contradictions potentielles entre des propos d'interviewés et les résultats quantitatifs. Aucune véritable contradiction n'a été observée. Par exemple, aucun répondant dont les propos expriment la conviction que la marque territoriale ne joue aucun rôle ne possède des résultats montrant une forte influence de la marque dans ses choix, ou vice versa.

Tableau 21 : Catégorisation des différents types d'effet marque territoriale observés

	Effet							
	Peu d'effet		Effet résumé					Effet particulier
Quasiment pas d'effet		Léger effet résumé	Effet garantie pour un facteur	Effet résumé (pour 2 facteurs sur 4)	Effet résumé (sauf pour un facteur = pour 3 facteurs sur 4)	Effet résumé général (pour les 4 facteurs)	Effet résumé (sauf un facteur qui devient fortement plus important)	Chamboulement dans l'arbitrage des facteurs : effet résumé partiel et compensation

La catégorie « **quasiment pas d'effet** » regroupe les résultats n'indiquant pas de rôle particulier joué par la marque territoriale, c'est-à-dire lorsque l'importance relative de l'attribut « lieu » est faible et que l'introduction de la marque territoriale dans le questionnaire d'analyse de mesures conjointes a peu d'effet sur la manière d'arbitrer les facteurs expliquant le choix. La catégorie « **peu d'effet** » regroupe les résultats laissant entrevoir un rôle mineur joué par la marque territoriale. Une sous-catégorie fait ressortir que ce rôle peut avoir un léger effet résumé.

La catégorie regroupant les résultats qui montrent un **effet résumé** joué par la marque est subdivisées en cinq sous-catégories qui précisent de quelle manière l'effet résumé prend forme : à travers un seul facteur ; deux facteurs ; trois facteurs ; quatre facteurs ; trois facteurs simultanément à un effet particulier sur le quatrième facteur. Une dernière catégorie « **effet particulier** » rassemble les cas dont les résultats quantitatifs et les apports qualitatifs font ressortir des spécificités qui le distinguent clairement des autres répondants.

Avant de catégoriser l'effet marque territoriale observé dans chacun des 30 cas étudiés, nous présentons tout d'abord les résultats et tendances générales qui se dégagent de nos résultats.

7.1 L'effet marque territoriale : un effet résumé vecteur de différenciation

Notre étude montre que les décideurs d'entreprise interviewés ont tendance, dans une certaine mesure et de manière secondaire par rapport à des facteurs d'attractivité, à être **sensibles à la marque territoriale** dans leurs décisions d'implantation ou de relocalisation. L'analyse de mesures conjointes indique qu'environ 18% des choix effectués sont expliqués par la marque territoriale telle que nous l'avons opérationnalisée (17.57%). Ce résultat est comparable à celui de la notation des attributs. En effet, la note obtenue par l'attribut « lieu » (7.20/10) peut être mise en parallèle avec les notes des quatre facteurs d'attractivité jugés les plus importants (9.21/10, 8.47/10,7.87/10 et 7.79/10). Pour un choix qui s'explique uniquement par ces quatre facteurs et l'attribut « lieu » (ce que postule l'analyse de mesures conjointes), la proportion expliquée par l'attribut « lieu » est également d'environ 18% (17.62%).

La vue d'ensemble du **classement des répondants** selon la catégorie d'effet marque territoriale produit à partir de l'analyse des résultats des trois types de méthodes (analyse de mesures conjointes, notation des attributs et entretiens semi-directifs) permet de conclure que **le rôle joué par la marque territoriale est secondaire par rapport aux facteurs d'attractivité et se traduit par un effet résumé** produit dans le cadre du processus de décision d'un lieu d'implantation ou de relocalisation. En effet, pour 7% des répondants, il n'y a quasiment pas d'effet, pour 23% un léger effet a été observé, pour 63% un effet résumé est constaté et pour 7% un effet particulier a été constaté. Qualifier l'effet produit par la marque territoriale dans le processus de décision des entreprises d'effet résumé résulte de l'interprétation des observations et mesures quantitatives présentées par répondant, mais aussi d'aspects concernant l'ensemble ou la majorité des répondants sur lesquels nous revenons ici.

De manière générale, l'effet résumé traduit le fait que la marque territoriale joue un rôle de synthèse des facteurs d'attractivité pour **les décideurs d'entreprise**. Ceux-ci y **associent des facteurs d'attractivité spécifiques au lieu évoqué, ce qui permet un raccourci cognitif lors du processus d'implantation ou de relocalisation**. Nous constatons que la marque renvoie indirectement à des facteurs d'attractivité précis ou à un ensemble plus flou de facteurs présents grâce à un environnement, une dynamique ou un écosystème particuliers. A l'exception notable d'un répondant qui se dit attaché au canton, les décideurs d'entreprise interrogés ne lient pas la marque à « quelque chose de plus » qui serait d'ordre émotionnel ou identitaire.

La première étape de notre analyse de mesures conjointes de type ACBC demande aux répondants d'indiquer pour chaque attribut le niveau idéal. 27 sur 30 (soit 90%) ont choisi le niveau « Canton de Vaud [logo VAUD+] » comme niveau pour l'attribut « lieu » d'une configuration de facteurs représentant un territoire idéal. Parmi eux, plusieurs ont spontanément expliqué qu'il n'est pas tout à fait juste de dire que le canton de Vaud est idéal dans l'absolu, mais que le fait d'avoir choisi Vaud (les entreprises sont toutes sises dans le canton) montre que Vaud était la possibilité offerte « la plus idéale ». Les 3 répondants qui ont choisi « Hors de ce territoire » se sont spontanément justifiés au moment de ce choix. Le premier (numéro 2) estime avoir choisi Lausanne non parce que c'est un lieu idéal, mais parce qu'il y avait une opportunité de financement. Le deuxième (numéro 19) indique que ce sont les opportunités concrètes en termes d'affaires qui comptent et que dans l'absolu le canton de Vaud n'est pas plus idéal qu'un autre lieu. Le dernier (numéro 21) explique qu'il ne connaissait pas le canton

de Vaud auparavant, que ça aurait pu être Genève et que donc il ne considère pas le canton de Vaud comme territoire idéal.

Durant l'étape de filtrage (*screening*), les répondants se voient proposer des territoires présentés comme des configurations de facteurs d'attractivité sous la forme d'attributs déclinés en niveaux (l'annexe E permet de visualiser le questionnaire) et doivent indiquer s'ils rentreraient en matière ou non pour s'implanter sur un tel territoire. La différence entre la première analyse de mesures conjointes (ACBC1) qui ne comprend que les quatre facteurs jugés les plus importants et la deuxième (ACBC2) composée de ces quatre mêmes facteurs et de l'attribut « lieu » nous renseigne sur l'effet de la marque territoriale.

Les valeurs respectives de l'utilité moyenne de l'attribut « none » des deux analyses de mesures conjointes (ACBC1 = -69.7 et ACBC2 = +40.5) indiquent que les répondants ont adopté des comportements différents dans les phases de *screening* respectives. Sans l'attribut « lieu » les répondants sont rentrés plus souvent en matière sur les configurations de territoire proposées que lorsque l'attribut « lieu » étaient présentés[163]. Un tel résultat suggère que la présence de cet attribut amène les décideurs d'entreprise a effectué des décisions plus tranchées. Il se peut que les choix effectués durant la première analyse de mesures conjointes paraissent abstraits alors que la précision du territoire en question durant la deuxième analyse rend les possibilités de choix plus concrètes.

Par la **mise en parallèle des résultats de l'ACBC1 et de l'ACBC2**, en ce qui concerne les attributs déterminants les choix, nous observons que l'introduction de l'attribut « lieu » a pour effet de répartir de manière plus équilibrée les importances relatives entre les facteurs. La présence de la marque territoriale diminue donc l'importance des autres facteurs. Cela donne lieu à deux interprétations possibles. **Soit le répondant est d'accord de céder sur certains facteurs en partant de l'idée que d'autre facteurs présents dans le canton mais non présentés dans le questionnaire compensent le fait qu'un ou plusieurs facteurs soient sous-optimaux, soit le répondant considère que la marque territoriale intègre déjà ces facteurs, par le truchement d'un effet résumé**.

Nous penchons pour la seconde interprétation pour deux raisons. Tout d'abord, les remarques spontanées des répondants durant le questionnaire vont dans ce sens. Plusieurs estiment que le questionnaire « se contredit » indiquant par exemple que ce n'est pas possible d'imaginer une qualité de vie faible dans le canton de Vaud ou que dans les faits la fiscalité du canton de Vaud est compétitive. D'autres répondants disent accepter certaines configurations moins optimales « parce que c'est dans le canton de Vaud » et qu'ils jugent que dans les faits la région offre de manière générale des conditions favorables aux entreprises. Dans la même veine, certains répondants estiment que la deuxième analyse de mesures conjointes est plus fluide puisque lorsqu'il s'agit du canton de Vaud dans le questionnaire, la revue des autres facteurs peut se focaliser sur l'essentiel, par exemple un ou deux facteurs[164].

Ensuite, l'effet résumé joué par la marque territoriale ressort clairement des entretiens semi-directifs menés. Les résultats des notations de l'ensemble des facteurs d'attractivité tendent néanmoins à montrer que des facteurs qui n'apparaissent pas parmi les quatre plus importants sont aussi très significatifs. Nous ne pouvons dès lors exclure totalement la première interprétation selon laquelle des répondants acceptent que certains facteurs soient moins

[163] En effet, de manière générale, un score négatif élevé indique qu'il y a de nombreuses combinaisons de niveaux pour lesquels le répondant préférerait une entrée en matière plutôt qu'une non entrée en matière. A contrario, un score positif élevé indique qu'il y a peu de combinaisons de niveaux pour lesquels le répondant préférerait une entrée en matière plutôt qu'une non entrée en matière.

[164] Nous n'avons cependant pas constaté de différence significative entre les deux analyses de mesures conjointes (ACBC1 et ACBC2) concernant le temps passé à répondre.

compétitifs parce qu'ils sont compensés par d'autres facteurs non présentés dans le questionnaire.

Par ailleurs, **les résultats des notations d'attributs** tendent à aplanir les différences entre les facteurs. En effet, on constate que les répondants, qui peuvent noter de 0 à 10 les facteurs en fonction de leur importance sans que la note d'un facteur affecte celle d'un autre, ont tendance à considérer tous les facteurs comme importants et donc à leur attribuer une note élevée. Cela a comme effet sur l'ensemble des diagrammes en radar que la figure dessinée par les résultats de cette méthode se rapproche d'un carré, la conversion des notes en importances relatives tendant à une répartition en quatre parts égales (environ 25%). Cette observation contrebalance les résultats des autres types de méthode qui tendent à accentuer les différences entre les importances des facteurs.

Combiner les notations d'attribut et l'analyse de mesures conjointes pour estimer les préférences des répondants et faire des prédictions de choix est généralement considéré comme pertinent (Moore, Gray-Lee & Louviere, 1998). Dans notre cas, cela souligne l'importance d'une **interprétation prudente des résultats de l'analyse de mesures conjointes qui pourrait surévaluer le rôle joué par la marque territoriale**. Pour ce faire, notre analyse comprend une interprétation de la visualisation des résultats des trois méthodes sur un diagramme en radar. Les différences marquées ou la convergence permettent en effet de faire ressortir des arbitrages particuliers effectués par les répondants auxquels l'analyse doit prêter attention.

Ainsi, seule une analyse interprétative fine pour chaque répondant permet de trancher sur la catégorie de l'effet marque territoriale adéquate. **L'annexe I présente pour chacun des 30 cas une synthèse de l'analyse de l'effet spécifique mesuré et observé** à l'aune des résultats des trois méthodes. Le tableau 22 place l'ensemble des résultats dans un tableau qui permet une vue d'ensemble de l'effet marque territoriale tel qu'observé auprès des décideurs d'entreprise.

Tableau 22 : Catégorisation de l'effet marque territoriale tel qu'observé auprès des 30 décideurs d'entreprise

	Catégories par rapport à l'ordre des préférences = effet suite à l'introduction de l'attribut « lieu »								
	Quasiment pas d'effet	Effet							
		Peu d'effet		Effet résumé					Effet particulier
			Léger effet résumé	Effet garantie pour un facteur	Effet résumé (pour 2 facteurs sur 4)	Effet résumé (sauf pour un facteur)	Effet résumé général	Effet résumé (sauf un facteur qui devient fortement plus important)	Chamboulement dans l'arbitrage des facteurs : effet résumé partiel et compensation
Interviews concernés	20 ; 21	4 ; 5	6 ; 9 ; 14 ; 15 ; 28	2 ; 3 ; 8 ; 16 ; 24 ; 27 ; 29	7 ; 19 ; 25 ; 30	1	11 ; 17 ; 18 ; 23 ; 26	10 ; 12	13 ; 22
Proportions (arrondis)	2/30= 7%	2/30= 7%	5/30= 17%	7/30= 23%	4/30 = 13%	1/30= 3%	5/30= 17%	2/30= 7%	2/30= 7%
	Quasi pas d'effet 2/30 = 7%	**Peu d'effet 7/30 = 23%**		**Effet résumé 19/30 = 63%**					**Effet particulier 2/30 = 7%**

7.2 L'effet résumé de la marque VAUD+

Lorsqu'un effet résumé produit par la marque VAUD+ est observé, notre analyse permet de déceler quels facteurs d'attractivité sont compris dans cet effet résumé. Comme nous l'avons précisé, celui-ci est fortement lié à l'image de la Suisse dans son ensemble. Nos résultats montrent une **diversité dans les facteurs spécifiques associés à la marque territoriale**, avec deux associations qui priment, les facteurs « qualité de vie » et « climat social et la stabilité politique » (tableau 23). Avec notre échantillon de 30 entreprises pour 10 domaines d'activités, nous n'observons pas de tendances concernant la répartition des différents facteurs selon les domaines.

Tableau 23 : Facteurs compris dans l'effet résumé de la marque territoriale VAUD+

Facteurs de l'effet résumé	Occurrences	Numéros des répondants	Secteurs
Qualité de vie	8	1 ; 9 ; 10 ; 11 ; 12 ; 23 ; 26 ; 29	Energy; 2 Engineering/industry; Commodity trade; 2 International sport; 2 Services
Climat social et stabilité politique	8	2 ; 6 ; 9 ; 12 ; 15 ; 18 ; 26 ; 30	2 ICT; 2 Engineering/industry; Precision industry; International sport; 2 Services
Présence d'un cluster	6	7 ; 14 ; 15 ; 17 ; 18 ; 27	2 Cleantech; 2 Precision industry; International sport; Engineering/industry
Qualité de la main d'œuvre et flexibilité du droit du travail	6	1 ; 3 ; 8 ; 9 ; 10 ; 17	2 Energy; Life sciences; Engineering/industry; Commodity trade; Precision industry
Infrastructures	6	1 ; 11 ; 14 ; 19 ; 23 ; 24	Energy; 2 International sport; Cleantech; Finance; Life sciences
Potentiel en termes de marché	5	11 ; 17 ; 23 ; 26 ; 28	2 International sport; Precision industry; Services; Engineering/industry
Qualité de la formation et environnement propice à la recherche et à l'innovation (R&D)	5	7 ; 10 ;12 ; 25 ; 26	2 Cleantech; Commodity trade; Engineering/industry; Services
Fiscalité des entreprises et coûts	4	16 ; 18 ; 19 ; 25	Life sciences; International sport; Finance; Cleantech
Sécurité	2	23 ; 30	International sport; Services
Disponibilité et prix des terrains commerciaux ou industriels	1	17	Precision industry

La prise en compte de l'origine du décideur d'entreprise interrogé et de celle de l'entreprise n'amène pas de corrélation significative. La prise en compte de l'année d'implantation (2010-2016) non plus. Il apparaît cependant intéressant de présenter les résultats selon le secteur d'activité (voir tableau 24).

Concernant le type d'effet produit, dans chacun des 10 secteurs pris en compte, la marque territoriale exerce, pour au moins un répondant (sur deux, trois ou quatre), un effet résumé. Excepté cette constatation qui soutient **l'existence d'un effet résumé général indépendant du domaine d'activité de l'entreprise** que l'on cherche à attirer, notre échantillon par quotas n'est pas assez large pour entrevoir d'autres tendances. Nous pouvons tout au plus faire deux constatations dont tout interprétation serait risquée : pour les trois entreprises actives dans le domaine du sport international, la marque territoriale exerce un effet résumé, tandis que le secteur du négoce de matières premières comporte les deux cas pour lesquels la marque territoriale n'a quasiment pas d'effet.

Tableau 24 : L'effet marque territoriale tel que mesuré quantitativement (importance relative de l'attribut « lieu ») et catégorisé par secteur/cluster

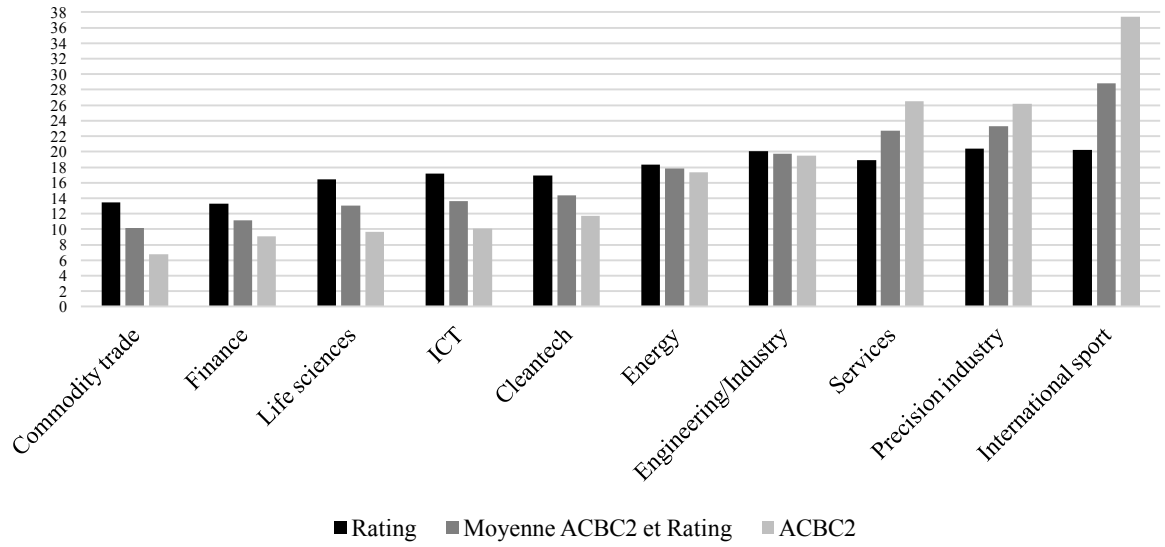
Secteur/cluster Catégorie d'effet Nombre de cas		**Moyenne ACBC2**	**Ecart-type ACBC2**	**Moyenne Rating %**	**Ecart-type Rating %**	**Moyenne ACBC2 et Rating %**	**Moyenne des Ecarts-types**
Cleantech		11.70	4.22	16.97	2.80	14.33	3.51
Effet résumé	2						
Peu d'effet	2						
Life sciences		9.69	5.58	16.41	1.05	13.05	3.32
Effet résumé	3						
Peu d'effet	1						
Services		26.47	6.29	18.91	1.46	22.69	3.88
Effet résumé	3						
Effet particulier	1						
Engineering/Industry		19.49	5.18	20.03	1.71	19.76	3.44
Effet résumé	2						
Peu d'effet	2						
Commodity trade		6.76	7.65	13.48	3.82	10.12	5.73
Quasi pas d'effet	2						
Effet résumé	1						
International sport		37.41	15.06	20.19	2.27	28.80	8.66
Effet résumé	3						
Precision industry		26.16	9.52	20.39	1.96	23.28	5.74
Effet résumé	1						
Peu d'effet	1						
ICT		10.07	5.31	17.14	2.02	13.61	3.66
Effet résumé	1						
Peu d'effet	1						
Energy		17.37	2.68	18.33	1.18	17.85	1.93
Effet résumé	2						
Finance		9.09	6.40	13.27	7.36	11.18	6.88
Effet résumé	1						
Effet particulier	1						
Total		**17.57**	**6.70**	**17.62**	**2.38**	**17.60**	**4.54**

Concernant la **comparaison de l'importance de la marque territoriale en fonction du secteur d'activité** (voir graphique 4), trois secteurs se distinguent quelque peu. En effet, les décideurs d'entreprise de notre échantillon actifs dans les domaines du sport international, de l'industrie de précision et des services ont tendance à être plus sensibles à la marque territoriale dans leurs choix. Pour l'industrie de précision et le sport international, il serait tentant d'expliquer ces résultats par la perception d'une image positive du canton, de la région ou du pays dans ces domaines. En effet, ces domaines jouissent d'une certaine notoriété en lien respectivement avec la Suisse et son secteur horloger (Breiding, 2013) et Lausanne, siège du Comité international olympique (CIO), et son titre de « Capitale Olympique » acquis en 1993 (Pinson & Chappelet, 2014).

Cependant, les entretiens semi-directifs n'indiquent pas que ces répondants ont une image plus positive du territoire que les autres. De plus, le fait que les répondants du secteur de la finance et du négoce de matières premières soient comparativement moins sensibles à la marque territoriale que les autres secteurs de notre échantillon va à l'encontre d'une telle interprétation puisque le territoire bénéficie d'une bonne image dans ce domaine, ce qui est d'ailleurs relevé lors des entretiens. Une explication pourrait toutefois se trouver dans le fait que ces deux secteurs accordent une grande importance à la discrétion et peuvent donc se montrer moins enclin à communiquer sur leur lieu d'implantation ou leur attachement à un territoire.

Il semble ainsi difficile d'interpréter ces différences par secteur sans spéculer ou extrapoler les résultats. Des recherches futures comprenant davantage d'entreprises par secteur seraient indispensables pour formuler une telle interprétation.

Graphique 4 : Importance de la marque territoriale par secteur d'activité : % de l'attribut « lieu » selon la notation (noir), l'ACBC2 (gris clair) et la moyenne des deux (gris foncé)



Ainsi, notre étude empirique tend à valider nos deux hypothèses de travail. D'une part, **la marque territoriale joue un rôle secondaire par rapport aux facteurs d'attractivité**. D'autre part, l'effet produit par la marque territoriale dans le processus de décision des entreprises peut être qualifié d'**effet résumé, dont le type peut varier**. La marque territoriale VAUD+ agit donc comme une synthèse de facteurs d'attractivité pour les décideurs d'entreprises. La section suivante se focalise plus précisément sur la perception de la démarche de branding par les décideurs d'entreprise et le potentiel en termes de différenciation exercé par l'effet résumé de la marque VAUD+.

7.3 La marque VAUD+ et l'image de la Suisse : multiscalarité

La marque territoriale du canton de Vaud ne peut être exclue de son contexte territorial. A l'instar de toute marque territoriale elle est enchevêtrée parmi d'autres potentielles marques territoriales qui se superposent et s'emboîtent, notamment celles de régions, du pays dont elle fait partie ou de villes qu'elle englobe (Boisen, Terlouw & van Gorp, 2011). Le fait que le logo de la marque VAUD+ comprenne le drapeau suisse ne fait qu'accentuer la référence au pays dans son ensemble.

La manière dont est perçue la mention « Canton de Vaud [logo VAUD+] » dans le questionnaire et les explications données lors des entretiens révèlent que pour les répondants la présentation de la marque territoriale ne fait pas référence au périmètre cantonal, mais à un espace plus large et plus vague. **L'effet marque territoriale mesuré est donc un amalgame entre le territoire cantonal, le pays dans son ensemble et une région qui dépasse les frontières institutionnelles**. La mention « Canton de Vaud [logo VAUD+] » est donc directement liée, dans la tête des répondants, à la fois à la Suisse, à une région qui comprend Lausanne et même pour certains Genève et au canton de Vaud.

Un florilège de citations issues des entretiens peut aisément illustrer ce phénomène (voir annexe H pour les apports qualitatifs de chacun des 30 décideurs d'entreprises). Le pays, sa réputation, son image, voire même selon les termes des répondants sa « marque », sont mis en avant à travers des expressions telle que « c'est surtout la marque suisse qui joue un rôle », « l'effet carte postale de la Suisse est fort », « la *Swissness*, c'est un gage de qualité », « le label suisse est très fort pour notre domaine », « c'est le branding de la Suisse qui joue un rôle », « les organisations au niveau local et cantonal sont importantes, mais c'est l'image de la Suisse qui importe ».

Dans cette veine, la majorité des décideurs d'entreprise interroge, voire doute de la pertinence de l'échelon cantonal dans une démarche de branding pour les entreprises. « Je dirais qu'il faut mettre en avant la Suisse, la Suisse romande puis après Genève, Vaud, etc. ». « La Suisse n'est déjà pas toujours connue, alors VAUD+, ça ne sert à rien. Les gens ne connaissent pas et ne savent pas comment prononcer. » « Ce n'est pas l'image de Vaud qui est déterminante, mais la Suisse. Ce n'est que maintenant que je connais VAUD+. » Un répondant va jusqu'à mettre en garde contre le risque que la marque du canton nuise à celle du pays : « C'est le Swiss made qui compte. Je ne voudrais pas que le branding VAUD+ domine, étouffe le branding de la Suisse. ».

A plusieurs reprises, les répondants mentionnent que l'attractivité pour les entreprises se situe au niveau d'un espace qui va au-delà des périmètres politico-institutionnels. Certains décideurs d'entreprise désignent ainsi des territoires dont les frontières sont floues de diverses manières. Par exemple, un d'entre eux estime qu'« avant VAUD+ c'est Lausanne qui compte, depuis Vevey, une sorte de Grand Lausanne », un autre que « c'est l'Arc lémanique qu'il faut mettre en avant, de Montreux à Genève, tous les clusters ». D'autres font référence à la Suisse romande (partie francophone de la Suisse) : « pour moi, la bonne maille c'est le niveau de la Suisse romande », « la marque VAUD+ pourquoi pas, mais dans mon cas, c'est plutôt la Suisse romande ».

La présentation de la marque territoriale VAUD+ amène spontanément de nombreux répondants à évoquer l'image de la ville de Lausanne et certains d'entre eux celle de la ville de Genève, pourtant située dans un canton voisin. Cette observation rappelle que le branding d'une région (dans notre cas un canton) tend à s'avérer plus complexe que le branding d'une ville ou d'un pays, ces derniers possédant généralement des images plus fortes (Rochette et al., 2015). Des répondants estiment par exemple qu'« au niveau international, c'est Lausanne qui est plus

connu », que « la Suisse ou Lausanne, c'est comme une marque, mais pas VAUD+ » ou que « brander une région c'est plus difficile que de brander une ville ».

Une minorité des répondants évoque spontanément **l'image positive du canton**. « Vaud, ça a une notoriété, c'est un joli canton, il y a une image de marque » [Le mot marque provient du répondant sans que l'intervieweur l'ait prononcé au préalable]. « VAUD+ ça attire apparemment, je pense que c'est surtout dû à l'écosystème ». Un répondant indique comprendre la volonté de développer VAUD+ comme marque puisqu'il a découvert « que la Suisse c'est 26 petits pays » et estime que ce canton a des attributs spécifiques.

Outre l'image du pays, l'existence de clusters apparaît comme un élément différenciateur pour les entreprises. Le fait que les entreprises actives dans un même domaine s'agglomèrent et créent une forme d'écosystème ressort effectivement non seulement comme un des facteurs jugés les plus importants dans le questionnaire, mais est souvent évoqué pour justifier la présence de l'entreprise dans le canton lors de l'entretien. La présence d'un cluster spécialisé garantit selon les décideurs d'entreprise que certaines conditions sont réunies.

Pour mettre en avant des facteurs spécifiques déterminants pour les entreprises, plusieurs répondants considèrent qu'une démarche de branding par cluster et non limité à un seul canton serait plus appropriée. « Le branding n'apporte pas grand-chose selon moi, du moins pas pour nous. Surtout que Vaud n'est pas forcément différent d'autres endroits en Suisse. Il faudrait mettre en avant ce que le territoire offre de concret secteur par secteur ». « Pour attirer des entrepreneurs, il faut adopter dans une logique de clusters. Le branding local d'un cluster ça fait sens ». Dans le même sens, un répondant indique que « l'image du canton de Vaud n'est pas un facteur différenciateur, mais Lausanne et l'EPFL [École polytechnique fédérale de Lausanne] oui. »

Les questions d'identité, de tradition, d'art de vivre du canton présentes dans la stratégie de la marque n'apparaissent pas dans les propos des répondants. La cohésion des acteurs recherchée par la démarche se ressent selon certains répondants, qui indiquent la pertinence de rassembler les efforts de mise en avant du territoire dans le cadre d'une démarche ombrelle coordonnée. « Ça fait sens de promouvoir avec VAUD+ comme un chose ombrelle ». « VAUD, Léman, EPFL et tout ce qui tourne autour : ça fait sens de se réunir pour une démarche de branding. Il y a un effet d'image qu'on peut retirer de ce qui existe ». Si la majorité des répondants suggèrent d'opter pour une démarche de branding dépassant les limites du canton, un répondant souligne que les défis posés par le rassemblement autour d'une démarche de branding commune commencent au niveau local. « En théorie ça serait bien d'avoir qu'un logo, qu'une ligne, mais en pratique c'est pas possible. On peut peut-être utiliser le canton comme communication faitière, ombrelle. Mais pour que ça marche il faut un changement de vision, une nouvelle génération qui pense plus large que chaque petit territoire ».

8. Perspectives et discussions

Notre étude contribue à mieux comprendre le rôle de la marque territoriale dans le cadre d'une décision d'implantation ou de relocalisation d'une entreprise. En termes de méthodologie, elle propose une façon hybride (quantitative et qualitative) de mesurer la marque territoriale à l'aide d'une méthode très répandue dans le marketing classique (l'analyse de mesures conjointes). Tout en avançant des éléments empiriques montrant un effet produit par la marque territoriale, les résultats pondèrent cet effet avec le rôle de facteurs d'attractivité bien établis. Ils remettent ainsi en question une partie de la littérature sur le place branding et les contributions professionnelles qui ont tendance à surévaluer l'importance de la marque territoriale par rapport à l'attractivité.

Les apports en termes de recherche (8.1) se situent à deux niveaux : dans la façon de mesurer l'effet exercé par une marque territoriale et dans la relation complexe entre marque territoriale et facteurs d'attractivité. En termes d'implications managériales (8.2), la méthodologie développée dans le cadre de notre recherche laisse supposer de potentiels avantages pratiques d'un outil de mesure de la marque territoriale hybride. En outre, les décalages observés entre les facteurs promus dans le cadre de stratégies de place branding et les facteurs décisifs pour les entreprises permettent de dégager des pistes de réflexion sur le développement de la marque VAUD+ dans un contexte territorial multiscalaire.

8.1 Apports pour la recherche

8.1.1 La mesure de l'effet exercé par la marque territoriale

Le recours aux entretiens semi-directifs et à la notation d'attributs en complément à l'analyse de mesures conjointes permet une interprétation des résultats quantitatifs. Une mise en parallèle des différents résultats donne des pistes de réflexion sur la manière de mesurer la valeur de la marque territoriale qui s'inscrivent dans le développement du concept de valeur de marque territoriale ou *place brand equity* dans la littérature (Florek & Kavaratzis, 2014; Jacobsen, 2012; Zavattaro et al., 2015; Zenker & Braun, 2015) et dans la quête d'outils de mesure pour les professionnels (The Place Brand Observer, 2016).

Le recours à l'analyse de mesures conjointes pour mesurer la marque territoriale place l'effet joué par la marque dans un contexte de choix avec une mise en situation des répondants. Cette méthode est donc pertinente pour mesurer l'effet de la marque sur le comportement en termes de différenciation. Elle s'avère même très précise pour comparer l'effet de la marque par rapport à l'effet d'autres déterminants du choix. Notre ciblage sur les décisions des entreprises par rapport à un potentiel territoire d'implantation décomposé en facteurs d'attractivité a permis de chiffrer le poids de chaque facteur et de déceler leur lien avec la marque territoriale.

Si les résultats bruts d'une analyse de mesures conjointes peuvent s'avérer réducteurs par rapport à des études approfondies sur la perception d'une marque territoriale sous l'angle des associations ou de l'identité, ils deviennent **une source de contenu riche** lorsqu'ils peuvent être interprétés à la lumière d'apports qualitatifs.

La mesure utilisée permet également de pondérer l'effet exercé par la marque territoriale dans un contexte décisionnel. Contrairement à des études qui cherchent à saisir la valeur de marque dans l'absolu (Donner, Fort & Vellema, 2014), elle fait état de la complexité et de la multidimensionnalité de la situation réelle dans laquelle prend forme ce potentiel effet. Merrilees, Miller et Herington (2012) démontrent que la multiplicité des groupes cibles implique une variété de significations de la marque territoriale. Notre analyse ajoute qu'**à l'intérieur du groupe cible des entreprises, l'effet produit par la marque territoriale se**

décline de diverses manières. Lors de la phase finale d'une décision d'implantation, celui-ci varie d'un effet faible ou inexistant à un effet résumé plus ou moins étendu.

Notre recherche souligne également la pertinence d'adopter une approche multidisciplinaire, visant à sortir de la logique de silo observée dans notre revue de littérature. En effet, pour obtenir nos résultats et les analyser, nous avons mobilisé une méthode de marketing classique, mené des entretiens semi-directifs adoptant une approche de sciences sociales et nous sommes basé tant sur la littérature en émergence qu'est le place branding que sur une littérature qui a trait aux décisions des entreprises. En ce sens, nous pouvons considérer avoir repensé la mesure de la marque territoriale en cohérence avec les recommandations de Zenker et Braun (2015) dans leur contribution intitulée *Rethinking the Measurement of Place Brands*.

8.1.2 La relation entre la marque territoriale et les facteurs d'attractivité

Nous pouvons déduire de notre analyse que la marque territoriale peut participer à **une narration potentiellement évocatrice** (*a narrative or storytelling*) pour l'une des cibles principales du développement économique que sont les investisseurs et décideurs d'entreprise à travers un effet résumé. En effet, la marque territoriale agit comme une recomposition de facteurs d'attractivité spécifiques dont le sens est construit par la cible considérée. Elle peut à travers ce phénomène d'effet résumé **rendre le territoire attractif attirant** : les facteurs pertinents pour l'entreprise deviennent plus qu'attractifs (potentiel), ils sont attirants, notamment à travers la perception de la marque territoriale. Notre analyse confirme que pour les décideurs d'entreprise, dans la phase finale, les éléments qui composent la marque ne sont pas (ou peu) d'ordre émotionnel, mais s'inscrivent dans une logique de choix relativement rationnelle et fonctionnelle basée sur des facteurs d'attractivité.

En outre, notre étude lève partiellement le voile sur l'ambiguïté qui existe entre d'une part les facteurs d'attractivité, qui sont des composantes de la marque territoriale, et d'autre part la marque territoriale qui joue le rôle d'un facteur d'attractivité à part entière. Nos résultats montrent que dans le cas étudié (choix de décideurs d'entreprise dans la phase finale d'implantation), la marque territoriale agit comme un raccourci cognitif dont la perception de la valeur repose sur les facteurs d'attractivité qui la composent. Elle correspond donc à **un outil de marketing qui véhicule une combinaison de facteurs d'attractivité**, mais n'est pas perçue comme un élément attractif en soi. Ces observations replacent le curseur de la différenciation territoriale d'un côté plus rationnel qui tend à modérer les propos dithyrambiques prônant l'adoption d'une marque territoriale comme une solution pour l'attractivité.

Au regard de nos observations, le phénomène de multiscalarité implique que les facteurs d'attractivité pertinents pour les décideurs d'entreprises peuvent provenir d'un niveau différent que celui dont est issu la marque territoriale. En effet, la marque VAUD+ véhicule des atouts d'un territoire qui dépassent les limites du canton. Ce constat amène une nouvelle preuve qui corrobore l'analyse de Dinnie (2017) selon laquelle la construction d'une marque territoriale défie les espaces administratifs en place en pouvant faire référence à des éléments qui ne se circonscrivent pas au territoire. Dans le même esprit, l'image d'un cluster génère des effets croisés en renvoyant simultanément à des facteurs d'attractivité spécifiques et pertinents uniquement pour un secteur économique et à des attributs généraux qui valent pour l'ensemble du territoire, de la région ou du pays.

8.2 Implications managériales

8.2.1 Potentiels avantages pratiques de l'outil de mesure développé

D'un point de vue pratique, effectuer un questionnaire d'analyse de mesures conjointes de type ACBC adaptatif sur tablette minimise les coûts de la récolte de données puisqu'il permet des résultats intéressants avec un nombre limité de questions (temps nécessaire réduit pour l'intervieweur et l'interviewé) et à partir d'une trentaine de répondants déjà (possibilité d'avoir un petit échantillon). En revanche, le questionnaire peut être jugé relativement compliqué par les répondants et nécessite une forte concentration de leur part. En outre, s'il s'agit d'aller à la rencontre des répondants pour effectuer des entretiens qualitatifs suite au questionnaire, la démarche devient astreignante. Nous préconiserions donc d'adopter une démarche similaire à la nôtre uniquement dans le cadre d'une phase d'analyse exploratoire pour quelques répondants. Il s'agirait ensuite de se focaliser exclusivement sur le questionnaire, qui peut être administré sur tablette mais aussi directement via un lien Internet.

Les résultats d'une ACBC accentuent les différences entre attributs, ce qui **fait ressortir les facteurs les plus importants** par rapport à d'autres qui le sont moins (la mesure est relative aux facteurs pris en compte). Si la question est de connaître les facteurs d'attractivité les plus saillants pour une population donnée, elle est un outil de mesure efficace parce qu'elle amène des résultats chiffrés issus d'une **mise en situation de choix**. Ce dernier point est un élément appréciable qui distingue cette technique d'autres formes de questionnaires qui abordent les facteurs déterminants dans l'absolu ou s'intéressent à des facteurs associés au territoire de manière abstraite.

Si des entretiens sont menés, l'outil de mesure permet d'interpréter les chiffres issus de la phase quantitative pour **comprendre l'effet spécifique produit par une marque territoriale**. En effet, comme nous l'avons vu dans l'analyse répondant par répondant de l'effet marque observé (annexe I), nous pouvons décomposer l'effet résumé et examiner les facteurs qu'il synthétise pour le répondant. Dans une perspective moins exploratoire que la nôtre, il serait possible de mener des entretiens avec quelques répondants représentant des idéaux-types de groupes cibles visés et de faire passer le même questionnaire en ligne à plus large échelle.

Connaître en détail l'effet résumé produit par la marque territoriale aide à **prioriser les facteurs d'attractivité déterminants à évoquer dans le cadre d'une stratégie de communication**. Un tel exercice aurait le mérite de donner les arguments utiles pour des campagnes de place branding qui sortiraient de la tendance à mettre en avant la globalité, des « éléments différenciateurs qui sont finalement plutôt banals » (Houllier-Guibert, 2009a, p. 127) et de faire preuve de mimétisme alors qu'est visée la différenciation (Babey & Giauque, 2009).

Par ailleurs, si les facteurs intégrés dans l'effet résumé devaient converger par secteur d'activité des entreprises – cela nécessiterait une étude avec un nombre d'entreprises plus important par secteur que ce que nous avons effectué –, cela suggèrerait la pertinence d'**adapter les efforts de marketing en fonction du secteur spécifique ciblé**. Si certains facteurs déterminants pour l'attractivité s'avéraient déjà fortement liés à la marque territoriale, les promoteurs économiques auraient tout intérêt – les ressources étant limitées – à prioriser leurs efforts de promotion en se focalisant sur d'autres facteurs qui eux sont peu connus des cibles à attirer. Il s'agirait de mobiliser la marque territoriale pour mettre en avant des facteurs que les promoteurs estiment attractifs mais qui ne sont pas encore attirants.

Ainsi, l'outil de mesure construit dans le cadre de cette recherche possède **un potentiel intéressant pour diagnostiquer les perceptions d'un territoire par des groupes cibles sous l'angle de l'attractivité**. Si l'instrument semble particulièrement pertinent pour l'attractivité

économique avec des acteurs supposés plus rationnels, il pourrait être développé et adapté à d'autres types de cibles que les entreprises.

8.2.2 La marque VAUD+, vers la gestion stratégique d'un portefeuille multi-marques territoriales ?

Notre étude remet en question, d'un point de vue de marketing territorial et sur la base de notre étude exploratoire uniquement[165], la pertinence de développer une stratégie de place branding destinée aux entreprises à partir de l'image d'un canton pour deux raisons. D'une part le groupe cible étudié est sensible à l'**image du pays en général** et celle d'une région façonnée par la **notoriété de ses grandes villes**. L'évocation du nom du canton s'avère en effet un moins bon véhicule de différenciation pour les décideurs d'entreprise interrogés. D'autre part, les frontières politico-institutionnelles du canton ne correspondent pas au périmètre fonctionnel pertinent d'un point de vue économique. L'espace utile pour les activités des entreprises dépasse en effet clairement les limites du canton.

Nos résultats font ressortir un certain **décalage** entre les **facteurs promus** et les **facteurs perçus** d'une part, et entre les **périmètres territoriaux pertinents** pour les groupes cibles et les périmètres dont émanent les démarches de place branding d'autre part. En outre, notre étude constate que du point de vue des entreprises, être la cible de plusieurs démarches de place branding n'est pas considéré comme un problème en soi. Plusieurs répondants indiquent même apprécier une certaine compétition inattendue entre les « sous-territoires »[166]. En revanche, la grande majorité indique que la présence de démarches de plusieurs niveaux et de plusieurs territoires rend la transmission des informations précises et techniques nécessaires à l'entreprise plus compliquée et parfois confuse.

Ainsi, au regard de nos observations, pour attirer les entreprises, les efforts de place branding devraient se concentrer simultanément sur les différents **clusters supracantonaux** et sur l'**échelon national**. Une approche pragmatique incluant des marques territoriales au-delà de tout cloisonnement politico-institutionnel et une référence à l'image nationale aurait en effet l'avantage de répondre au besoin de spécialisation sectorielle pour les entreprises tout en profitant de l'image forte du pays.

La présence du drapeau suisse dans les identités visuelles de la plupart des promotions économiques témoigne certes de la prise de conscience de la possibilité de se différencier par l'image du pays, mais force est de constater que les efforts communs en termes de promotion économique entre les cantons et entres les niveaux institutionnels pourraient être améliorés et mieux coordonnés, comme le soulignent plusieurs contributions et études à ce sujet (Monnier, 2015; Nilles, Corbière & Pillet, 2010; Rufer & Wagner, 2015; von Stokar et al., 2014).

Cela nous amène à proposer une façon de **repenser la stratégie de place branding à travers une gestion stratégique régionale d'un portefeuille multi-marques territoriales comprenant plusieurs clusters et sous l'ombrelle de la marque du pays**. Notre idée s'inscrit dans le prolongement de la *City Branded House Strategy* de Zenker et Braun (2017) en reprenant leur idée de base selon laquelle la marque communiquée ne doit pas perdre de sa complexité et doit s'adapter à la cible. Celle-ci, qui selon nous pourrait s'appliquer à d'autres

[165] Nous ne pouvons exclure qu'une étude comparable avec un échantillon d'entreprises plus large et représentatif donne lieu à d'autres résultats. De plus, nous n'avons pas pris en compte la dimension temporelle. Il serait à cet égard intéressant de comparer les résultats de la présente étude avec une étude similaire dans quelques années. Pour rappel, la marque VAUD+ a été lancée officiellement en 2014.

[166] C'est par exemple le cas d'un répondant indiquant avoir découvert que « la Suisse, c'est en fait 26 pays différents », ce qu'il considère comme positif pour inciter les territoires à proposer des conditions compétitives (citation issue des entretiens, voir annexe H).

territoires que des villes, par exemple des régions, est décrite comme suit (mise en évidence par l'auteur) :

> « A city must be aware of the general city [or region] brand (network of associations in the mind of all place consumers) and the specific place perception of the specific target audiences (including importance of aspects). For this strategy, the focus of the official place brand communication should be on **target group-specific sub-brands** (e.g. for tourists, residents, businesses and investors). Those target group-specific sub-brand foci can better concentrate on the particular needs and wants of the different city customers – taking the importance of different aspects of the city for different target groups into account. This leads to **a more differentiated perception of the city [or region] by the target audiences**, whereas some aspects will be equally important and dominant. These parts could be seen as a shared city umbrella brand (with shared associations between all different target groups with high importance for all target audiences). […] The challenge is to create synergies and avoid conflicting city sub-brand communication. *The City Branded House Strategy* makes this challenge explicit and encourages city marketers to manage it. » (Zenker & Braun, 2017, p 278-280)

Portefeuille multi-marques territoriales

Le terme de **portefeuille** utilisé fait référence à la proposition d'Arnaud et Soldo (2015) à propos de la gestion stratégique d'évènements culturels. Dans notre cas, il s'agit de partir du principe que le territoire possède des frontières floues, multiples niveaux et que sa multidimensionnalité encourage des démarches de place branding variées. Fort de ce constat, l'idée serait d'adapter les efforts de place branding, dont les ressources sont limitées, à des cibles spécifiques visées tout en initiant une démarche ombrelle générale très ouverte mais cohérente et harmonisée.

La **gestion stratégique** d'un tel portefeuille ne chercherait pas à vainement tenter de contrôler les différentes démarches de place branding ou chercher un optimum territorial, quête que l'on peut qualifier d'utopique (Houllier-Guibert, 2009c), mais à régulièrement diagnostiquer les perceptions des groupes cibles et à sans cesse adapter les efforts déployés en fonction de celles-ci. Nous pensons par exemple aux facteurs d'attractivité mis en avant lors de campagnes de communication ou à des mesures et offres spécifiques destinées à des entreprises de certaines niches ou clusters.

Cette idée peut facilement faire consensus au niveau théorique, mais sa concrétisation nécessite de faire face à des défis. Nous relevons trois suggestions pour mettre en œuvre l'idée proposée :

- Etablir une stratégie ombrelle au niveau national
- Développer une stratégie de branding de clusters
- Prioriser de manière dynamique l'échelon territorial adéquat et les attributs à mettre en avant

Etablir une stratégie ombrelle au niveau national

Adopter une **stratégie de marque territoriale ombrelle** apparaît comme une solution à même de réduire la « cacophonie » (Giovanardi et al., 2013) engendrée par la multiplicité des démarches de place branding. En effet, du regroupement sous une même coupe d'un ensemble hétérogène de marques existantes ou potentielles, de régions, de villes ou d'autres espaces est

attendue une harmonisation à même de rendre le message plus clair et la démarche de branding plus effective.

Plusieurs auteurs relativisent cependant l'idée théoriquement idéale d'une marque ombrelle. Boisen, Terlouw et van Gorp (2011) défendent par exemple l'idée qu'il n'est plus possible de voir la marque territoriale pays comme une marque ombrelle avec des sous-marques villes et régions et par extension la marque région avec des sous-marques de petits et moyens territoires. Ils l'expliquent par le fait que les dynamiques actuelles dépendent d'acteurs variés et d'espaces divers et mouvants qui agissent hors des carcans habituels et hiérarchiques.

Cependant, nos résultats concernant des entreprises qui ont choisi la Suisse tendent à montrer le contraire. Au vu de la différenciation exercée par l'image de la Suisse (Breiding, 2013; Feige et al., 2016; IPI, 2017; Pasquier, 2008; Pasquier & Yersin, 2009), faire recours à la « marque Suisse », à la *Swissness* ou au *Made in Switzerland* de manière coordonnée semble en effet potentiellement fructueux en termes d'attractivité pour les entreprises. Il s'agirait donc de pousser les différents cantons et villes, qui pour la plupart, voire la quasi-totalité, font déjà référence à la Suisse dans leur communication, à collaborer plus étroitement pour adopter une stratégie de place branding plus ambitieuse.

Développer une stratégie de branding de clusters

Les territoires qui développent une stratégie d'attractivité adaptée aux entreprises d'une grappe industrielle, appelé aussi clusters (Hatem, 2007; Karlsson, 2008), repensent leurs frontières autour de nouveaux espaces économiques fonctionnels. Des stratégies de place branding peuvent accompagner la démarche (Boesso, D'Orazio & Torresan, 2012; Andersson, Solitander & Ekman, 2012). Le cas du cluster des sciences de la vie *BioValley* qui associe les régions du Rhin Supérieur, que sont l'Alsace française et le Bade-Wurtemberg allemand, à la région suisse de Bâle en est une bonne illustration (Witte & Braun, 2015).

Les autorités politiques considèrent déjà les clusters comme une priorité pour le développement économique et la promotion économique. En Suisse romande, les plateformes de promotion sectorielle déjà citées *Alp ICT*, *BioAlps*, *CleantechAlps* et *Micronarc* en sont la preuve. A cela s'ajoutent des projets comme le cluster des sciences de la vie nommé *Health Valley*[167]. Nos observations[168] relèvent toutefois que le potentiel en termes de branding n'est pas totalement exploité et que les projets peinent encore à rassembler l'ensemble des acteurs autour d'une vision commune et d'une stratégie concertée. Il s'agit donc de développer davantage des **stratégies de place branding en lien avec les pôles de compétitivité existants (*cluster branding*)**. A noter que l'idée d'un label *Swiss innovated*, qui rejoint la nôtre quant à l'imbrication entre marque nationale ombrelle et branding de clusters, a été récemment proposée par des chercheurs de l'Université de Neuchâtel (Jeannerat et al., 2017) et que le projet *Switzerland Innovation* avance déjà dans cette direction (SI, 2017).

Prioriser de manière dynamique l'échelon territorial adéquat et les attributs à mettre en avant

La gestion d'un portefeuille de marques territoriales permettrait de prioriser l'échelon territorial adéquat de manière flexible en fonction de la cible et de mettre en avant tantôt certains échelons, tantôt d'autres, tantôt des facteurs précis, tantôt de faire référence au territoire dans sa globalité.

---

[167] A noter que le nom *Health Valley* fait également référence à un cluster au Pays-Bas (healthvalley.nl), ce qui rappelle le fait que la *Silicon Valley* est un « cas paradigmatique […] qui a très largement inspiré les stratégies de cluster à travers le monde ». (Meyronin, 2015, pp. 166–167) et que le mimétisme en matière de marketing territorial n'est pas rare (Babey & Giauque, 2009).

[168] Nous faisons référence aux entretiens menés dans le cadre de notre étude empirique et à des discussions informelles avec des professionnels du domaine menées par la suite.

Pour prioriser l'échelon territorial adapté et harmoniser les efforts de place branding, il s'agit de dépasser les apparentes antinomies et adopter une logique pragmatique.

Des démarches de place branding spécifiques focalisées sur des thèmes, clusters ou groupes cibles spécifiques ne nuisent pas à la promotion du territoire de manière plus générale sous un autre angle pour d'autres cibles. **La logique pragmatique** prônée invite à un positionnement équilibré, tantôt global, tantôt spécialisé, car la différenciation se produit à travers la spécialisation, mais pas exclusivement (Bros-Clergue, 2006). Si, dans un souci de consensus interne, la marque territoriale est trop vague, cela peut contribuer à une pauvreté symbolique contre-productive (Baur & Thiéry, 2013), et participer à un phénomène déjà mentionné de mimétisme paradoxal : tenter de se différencier en utilisant des techniques et arguments similaires aux autres territoires (Babey & Giauque, 2009). En revanche, si la marque territoriale est trop spécifique, elle risque de ne pas suffisamment rassembler à l'interne et de ne pas avoir d'effet sur un éventail de cibles assez large pour répondre aux objectifs d'un développement diversifié et durable.

Une marque territoriale très spécifiquement positionnée ne s'oppose cependant pas à une marque territoriale globale. Il s'agit d'une antinomie en apparence seulement. La perception des entreprises interrogées témoigne en effet de la possibilité d'un positionnement simultanément global et spécifique. Le processus de branding a lieu simultanément à deux, voire trois, niveaux : à travers un lien avec le pays en général (1), un territoire fonctionnel dont les frontières sont floues (1bis) et un domaine ou cluster d'activité particulier (2).

Ainsi, nous prônons une approche dynamique et flexible de l'architecture de marque, ce qui fait écho à la récente étude de Dinnie (2017) :

> « This study [provides] a lens through which to view regions not only in fixed territorial-administrative terms but also as spatial identities that evolve and adapt in different contexts. These amorphous regions demand similarly flexible and dynamic approaches to the design of their place brand architecture. » (Dinnie, 2017, p. 16)

Gestion opérationnelle d'un portefeuille et guichet unique

Penser la gestion opérationnelle d'un tel portefeuille de marques territoriales n'est pas chose facile. En effet, bien que plusieurs projets dépassent les frontières politico-institutionnelles par le biais de collaborations (par exemple les agences intercantonales de promotion économique), les ressources qui sont attribuées à leurs activités (budget, personnel, etc.), la portée politique de leurs actions (légitimité démocratique, ancrage local) ainsi que les compétences finales (par exemple concernant les conditions concrètes offertes aux entreprises) sont liées à des périmètres politico-institutionnels : le canton, et dans une certaine mesure la commune.

En termes managériaux, l'enjeu pour la gestion d'un tel portefeuille de marques territoriale réside alors dans la capacité à mettre en œuvre la stratégie de place branding à un niveau économico-territorial adéquat, ce qui a fait écho à plusieurs travaux, notamment à travers le concept de ***organising capacity*** (Braun, 2008; van den Berg & Braun, 1999; van den Berg, Braun & van der Meer, 1997) [169] ou la notion de collaboration entre divers échelons institutionnels (Cleave & Arku, 2014b).

Parmi les pratiques actuelles, la **création de guichets uniques (*one-stop hubs*)** est perçue comme une solution censée faciliter l'accès à l'information et simplifier les démarches pour les

[169] Les auteurs relèvent sept dimensions clés du concept : l'organisation administrative, les réseaux stratégiques, le leadership, la vision et la stratégie, les conditions économico-territoriales, le soutien politique et le soutien sociétal.

entreprises et investisseurs intéressés à s'implanter (Moloney & Octaviani, 2016), mais aussi rendre plus cohérente la communication à travers une démarche de place branding. Elle requiert une réorganisation transversale : une importante **collaboration horizontale au sein de l'administration publique** (coordination entre les ministères, départements ou divisions) **et verticale entre les niveaux politico-institutionnels**. Plusieurs projets en ce sens ont été concrétisés ou sont en voie de l'être, par exemple au Canada aux niveaux fédéral (Canada Investment Hub), provincial (Ontario Investment Office) et régional (Toronto Global) ainsi qu'au Mexique au niveau national (ProMexico).

La démarche n'est cependant ni aisée, ni dénuée d'instrumentalisation. L'analyse de la collaboration entre les agences nationales danoises de tourisme et de promotion des investissements montre par exemple que la coopération inter-organisationnelle ne va pas de soi et s'avère même déficiente si les deux agences ne voient pas le même intérêt stratégique à collaborer (Therkelsen & Halkier, 2008). A l'inverse, pour les mêmes auteurs, prendre conscience des éléments différenciateurs communs par une analyse de la perception des groupes cibles peut inciter à lancer une démarche ombrelle. A cet égard, dans notre étude, le fait que les décideurs d'entreprises indiquent la qualité de vie comme un facteur secondaire mais important souligne que certains attributs ont le potentiel d'être déterminants pour des stratégies de place branding ombrelle qui s'adressent tant aux touristes, résidents et entreprises. Mettre en avant des attributs telle la richesse culturelle, artistique, sportive ou gastronomique peut ainsi, de manière ciblée et nuancée, s'avérer pertinent y compris pour attirer les décideurs d'entreprises.

Par ailleurs, des auteurs démontrent que sous prétexte d'améliorer l'attractivité peuvent se cacher des motifs politiques : le cluster peut être mobilisé comme un outil de gouvernance servant à réguler la fragmentation intra-territoriale plutôt que comme une politique économique désintéressée (Rio, 2014) et les politiques de promotion comme un espace de reproduction de la fragmentation plutôt que comme le produit de la coordination (Maisetti, 2013).

L'idée de repenser la stratégie de place branding à travers une gestion stratégique régionale d'un portefeuille multi-marques territoriales comprenant plusieurs clusters et sous l'ombrelle de la marque du pays est donc ambitieuse. Etant donné que l'attractivité pour les entreprises est jugée hautement stratégique par les autorités politiques et que le place branding tend à le devenir selon Cleave, Arku, Sadler et Gilliland (2016b), elle mérite tout de même d'être suggérée. Concrètement, il s'agirait sans doute pour commencer d'**inciter à davantage de collaboration entre les acteurs impliqués** de tous les échelons territoriaux concernant les démarches de place branding. Ensuite pourraient être développées simultanément une stratégie de marque territoriale ombrelle nationale et d'éventuelles sous-marques comblant un potentiel besoin de rassemblement autour d'associations générales en lien avec l'identité. Pour finir, seraient attendus des argumentaires spécifiques ciblés correspondant aux attentes des entreprises et modifiables de manière dynamique en fonction de leur évolution.

Notre analyse va donc dans le même sens que l'étude de Bradford et Wolfe (2013) qui mobilise le concept de *nested scales* (échelles imbriquées) pour souligner que les dynamiques de développement économique s'opèrent à travers une interaction entre les niveaux locaux, régionaux, nationaux et globaux. Les auteurs montrent à cet égard que les agences régionales de développement économique canadiennes apparaissent comme un modèle de collaboration multi-niveaux[170]. Dès lors, il s'agirait de mettre en place des incitations à collaborer davantage

[170] The regional development agencies (RDAs) « exhibit a range of scalar and governance innovation that collectively suggest the emergence of a distinctive Canadian model of regional economic development policy. […] They combine quite traditional firm-oriented policy instruments with several leading-edge governance tools for community capacity building and regional systems performance. » (Bradford & Wolfe, 2013, p.345).

entre les différents niveaux territoriaux, communes, villes, cantons et le niveau national. **Un système de compensation, voire un mécanisme de péréquation, permettant de redistribuer les retombées économiques dues à l'attractivité renforcée par les efforts communs** pourrait être une piste envisagée. Il s'agirait par exemple de faciliter le transfert de compétences d'un canton vers une structure en charge de la mise en œuvre de la stratégie d'attractivité. Le mécanisme chercherait à limiter le risque qu'un canton profite plus des investissements collectifs que les autres afin que chaque canton contribue pleinement à la stratégie commune sur la durée et sans hésiter à déléguer une partie substantielle de ses compétences.

Pour concrétiser cette piste, une analyse fine des jeux d'acteurs serait nécessaire et des décisions tranchées devraient être prises. Dans le cas de la collaboration intercantonale qui a permis l'établissement de l'agence de promotion économique GGBa, on peut par exemple se demander si la volonté de collaborer tout en conservant les compétences décisives en matière de promotion économique ne rend pas la stratégie sous-optimale (Monnier, 2015). Si l'on se focalise sur le niveau fédéral, on peut également se demander si au vu de la transversalité d'une stratégie d'attractivité les différentes structures soutenant la « marque Suisse » (notamment S-GE, Suisse Tourisme et Présence Suisse)[171] ne pourraient pas développer davantage de synergies (von Stokar et al., 2014).

Théoriquement, dans la plupart des cas, les territoires auraient intérêt à collaborer davantage et investir conjointement en matière de promotion économique. Or, ils peuvent être réticents à le faire pour au moins deux raisons. D'une part, il existe le risque, surtout sur le court terme, que certains territoires retirent plus de bénéfices que d'autres des efforts communs. Certaines mesures ou campagnes peuvent par exemple amener plus d'implantations à certains cantons qu'à d'autres. D'autre part, une situation générale qui n'est globalement pas problématique, voire relativement positive, peut donner raison au statu quo ou à une politique des petits pas. Par exemple, le fait qu'Amsterdam a réussi à redéfinir sa stratégie d'attractivité et à renforcer la collaboration entre ses différentes composantes institutionnelles et territoriales à travers la création d'une agence reposant sur un partenariat public-privé ambitieux n'est sans doute pas étranger à l'impulsion donnée par la crise d'image que la ville avait dû affronter.

Ainsi, l'identification des enjeux de l'attractivité des territoires et notre analyse de démarches visant à attirer des entreprises permettent d'établir l'**ébauche d'une *check-list* pour la mise en place et le suivi d'une stratégie de place branding.**

[171] La *Stratégie de communication internationale 2016–2019* du Conseil fédéral (disponible en ligne : www.eda.admin.ch) donne un aperçu des différents acteurs concernés par la « marque Suisse ».

Tableau 25 : Proposition d'une ébauche de check-list pour la mise en place et le suivi d'une stratégie de place branding

Défis	**Tensions à gérer**	**Questions**
Développer une stratégie de place branding	- Transversalité - Planifier et diriger les étapes de la démarche vs. laisser émerger un projet partagé	□ Analyse interne et externe préalable - Qu'est-ce que le territoire offre concrètement ? - Comment est perçu le territoire et qu'est-ce qu'il véhicule ? □ Qui sont les leaders de la stratégie et qui gère le processus d'élaboration de la stratégie étape par étape ? □ Qui sont les parties prenantes ? □ Quel type de marque territoriale est souhaité : une marque ombrelle, sectorielle ou d'un nouveau type ? □ Quel est le lien entre la stratégie et les démarches de place branding déjà existantes ? □ Qui sont les cibles prioritaires / à qui est destinée la marque ? □ Quels sont les territoires concurrents ? □ Quelle est la vision du territoire sur les court, moyen et long termes ?
Quête du territoire pertinent	- Co-opétition entre territoires - Logique politico-institutionnelle vs. logique managériale - Territoire fonctionnel vs. territoire politico-institutionnel	□ Quel est le territoire pertinent par rapport aux cibles visées ? □ Comment est vécue et perçue la multiscalarité du territoire ? □ Adopte-t-on une approche flexible ? Qu'est-ce que cela implique ?
Gouvernance	- Volonté de créer un projet partagé vs. intérêts divergents - Coordination entre une variété de politiques publiques	□ Comment rassembler les parties-prenantes ? Comment créer l'émulation autour du projet de marque territoriale ? □ Quels incitatifs mettre en place ? □ Quelle forme de coordination ? □ Faut-il mettre une structure en place ? Quel type de structure et pourquoi ?
Pilotage et mise en œuvre	- Organisations, institutions et processus existants vs. nouvelles structures et nouveaux processus	□ Qui pilote la démarche ? □ Comment fonctionne l'éventuelle nouvelle structure mise en place ? □ Qui finance la démarche et les différentes activités et comment se gère la planification ? □ Faut-il mettre de nouveaux mécanismes en place ? □ Comment se réalisent concrètement les activités ? □ Comment les développements technologiques sont-ils intégrés à la démarche ? - En termes de données (bases de données interactives, *big data*) ou d'outils innovants (*cloud computing*, intelligence artificielle) - En termes de partage d'informations entre parties prenantes d'une part et avec les cibles potentielles d'autre part
Evaluation	- Faits objectifs vs. ambitions, perceptions et projections	□ Qui est en charge de l'évaluation ? □ Quels sont les indicateurs et la méthodologie choisis pour mesurer les retombées ? □ Comment intégrer les résultats de l'évaluation afin d'améliorer la stratégie ?

8.3 Limites et recherches futures

Nos résultats apportent une base empirique qui atteste des divers éléments et tendances relevés. Néanmoins, la nature exploratoire de notre étude et le nombre de personnes interrogées ne permet pas d'effectuer d'inférences directes sur la population, ni de généralisation des phénomènes observés.

Il va donc de soi que les premières **améliorations possibles** résident dans le passage d'une étude exploratoire à une étude plus approfondie, par exemple en intégrant plusieurs marques territoriales dans le questionnaire – pour obtenir une perspective comparative ou se focaliser sur la question de la multiscalarité –, en visant un échantillon comprenant un plus grand nombre d'entreprises par secteur d'activité.

Une autre limite réside dans l'opérationnalisation de la marque territoriale à travers l'attribut « lieu » dans notre analyse de mesures conjointes. Nos résultats amènent des questions qui sont autant de pistes pour des recherches futures, à l'instar de l'influence de l'utilisation d'un logo dans le questionnaire, au fait d'avoir commencé par un questionnaire quantitatif avant un entretien ou le fait de s'être très peu intéressé à l'attachement des décideurs d'entreprise au territoire ou à leur vision de l'identité du territoire.

De manière plus fondamentale, notre recherche peut être soumise à la **critique sous l'angle de la validité externe limitée d'une analyse de mesures conjointes**. A cela s'ajoute, dans l'approche semi-exploratoire que nous avons adoptée, le flou sur ce qui est mesuré exactement. Les apports qualitatifs et le croisement des résultats de l'analyse de mesures conjointes avec la notation d'attributs ne permettent de le réduire qu'en partie.

Par ailleurs, d'un point de vue plus épistémologique, la **performativité du discours sur la marque territoriale et celle du discours des personnes interrogées** ont été prises en compte dans le cadre de l'analyse interprétative mais n'ont pas été étudiées de manière approfondie. Les jeux d'acteurs et leurs intérêts n'ont par exemple pas été examinés en détail. Dans le prolongement de cette idée, notre étude **ne remet pas en question l'application de l'outil marketing qu'est la marque à un territoire par nature public et collectif**, mais se contente de prendre pour objet d'étude la marque territoriale telle que mobilisée dans la pratique avec une approche de management public et un angle d'attaque qui s'éloigne de contributions critiques.

Ainsi, il s'agit de rappeler que notre étude se focalise uniquement sur la question bien précise de l'effet produit par la marque territoriale en termes de différenciation dans le cadre de la phase finale d'un processus de décision d'implantation d'une entreprise. L'étude empirique se focalise sur le cas de la marque VAUD+ et d'entreprises qui ont choisi de s'installer dans le canton de Vaud entre 2010 et 2016. Une généralisation des résultats de notre étude semi-exploratoire à l'effet marque territoriale en général est donc risquée, mais amène pléthore de pistes de recherches qui devront faire l'objet d'analyses spécifiques. De notre mesure de la marque territoriale nous pouvons dégager quelques **pistes concrètes** pour des recherches futures :

- une étude semi-exploratoire similaire dans un autre contexte territorial ;
- une comparaison de l'effet de plusieurs marques territoriales ;
- une exploration du potentiel effet marque territoriale d'un cluster sur un groupe cible spécifique ;
- une étude approfondie de l'effet ombrelle des marques nationales à travers une comparaison internationale ;

- ou encore le développement de l'outil d'analyse de mesures conjointes sur la base des observations de notre étude exploratoire.

De manière plus globale, notre recherche montre l'intérêt d'un point de vue académique et d'un point de vue pratique d'analyser l'effet marque territoriale dans toute sa complexité, au-delà d'un a priori normatif postulant de facto l'utilité de la marque. Comme nous l'avons vu, la perception du groupe cible et la réception du message ne sont pas toujours en adéquation avec les visées de la démarche.

Conclusion

Le place branding apparaît comme un domaine d'étude en émergence, comme en atteste notre revue de littérature systématique. La diffusion de l'utilisation de la marque territoriale, à la fois outil juridique, de communication et de marketing, témoigne de la volonté d'une différenciation du territoire. La pratiques s'étendent à de multiples niveaux territoriaux, à celui des pays, des villes et des régions, mais aussi à ceux des petits et moyens territoires (Alaux, Serval & Zeller, 2015) et des espaces transfrontaliers (Zenker & Jacobsen, 2015).

Mises en œuvre par des organismes publics ou parapublics, notamment les acteurs institutionnels et les organismes en charge de la promotion touristique et économique, les stratégies de place branding déployées cherchent à attirer et retenir de multiples cibles. Constatant les attentes en termes d'effets potentiellement produits par la marque et les propos dithyrambiques qui lui sont associés tant par des praticiens que par une partie de la littérature, nous avons décidé de mener une étude empirique exploratoire visant à analyser le rôle de la marque territoriale par rapport à l'attractivité.

Afin de combler un vide identifié dans la littérature (Chan & Marafa, 2013; Gertner, 2011a) et de contribuer à répondre au besoin de mesurer la marque territoriale (Zenker & Braun, 2015), nous nous sommes focalisé sur l'attractivité pour les entreprises. S'inspirant des apports de la littérature sur les décisions des firmes (Dunning & Lundan, 2008) et de la littérature sur la valeur de marque (Aaker, 1996; Kapferer, 2013b; Keller, 1993), notre lecture de l'effet marque territoriale reprend le modèle *investor-based place brand equity* (Jacobsen, 2012) pour placer la marque territoriale en interaction avec les facteurs d'attractivité du territoire.

Lors du choix d'un lieu d'implantation ou de relocalisation, nous observons une sensibilité des décideurs d'entreprise à la marque territoriale. Cette dernière apparaît comme un facteur de différenciation secondaire par rapport à des facteurs d'attractivité traditionnels. En avançant ces éléments empiriques, les résultats remettent ainsi en question une partie de la littérature sur le place branding et les contributions professionnelles qui ont tendance à surévaluer l'importance de la marque territoriale.

Par ailleurs, notre étude montre que la marque territoriale VAUD+ renvoie à un ensemble de facteurs d'attractivité spécifiques et agit comme vecteur de différenciation d'un territoire qui dépasse les frontières cantonales. Elle illustre l'effet résumé produit par la marque territoriale selon lequel la marque synthétise certains facteurs d'attractivité et permet alors un raccourci cognitif lorsque les derniers territoires en lice sont considérés dans le cadre du processus de décision d'implantation. Elle contribue ainsi à rendre des facteurs attractifs attirants.

La mobilisation d'une méthode classique de marketing (l'analyse de mesures conjointes) complétée par une récolte de données répandues en sciences sociales (entretiens semi-directifs) a permis de construire un outil de mesure de l'« effet marque territoriale » innovant. La conception de l'outil, qui s'est révélée un défi nécessitant un regard méthodologique rigoureux et une certaine créativité, ouvre des pistes encourageantes pour le développement d'outils pratiques à même de quantifier cet effet dont le potentiel est régulièrement loué par les professionnels.

Le caractère adaptatif de notre outil de mesure et la prise en compte d'éléments qualitatifs à travers des entretiens permettent une analyse de l'effet marque sans démesurément diminuer la complexité de cet effet. Une analyse détaillée des résultats peut ainsi donner des éléments substantiels utiles pour le contenu des messages de place branding. D'ailleurs, comme Zenker, Braun et Petersen (2017) l'ont récemment démontré, contrairement à une idée répandue, la

complexité d'une marque territoriale est une valeur ajoutée[172]. Considérer la marque territoriale comme un processus complexe de construction multipartite s'appuyant tant sur des faits objectifs que sur des perceptions s'avère ainsi plus pertinent que de la réduire à l'expression figée d'un projet identifiable par son logo.

Parmi les pistes de réflexion sur la stratégie qui entoure la marque VAUD+, nous suggérons de repenser la branding du canton lorsqu'il s'agit d'attirer les entreprises en privilégiant une approche qui mobilise deux vecteurs de différenciation plus forts selon l'analyse de la perception des décideurs d'entreprise interrogés : la marque Suisse d'une part et le branding de clusters économiques nécessitant une collaboration intercantonale accrue d'autre part. Les récents développements vont dans ce sens[173], mais s'accompagnent rarement d'une stratégie de place branding, la marque territoriale restant encore trop souvent confinée à sa dimension communicationnelle à travers un logo.

Les marques territoriales n'ont pas le pouvoir démesuré qu'on leur attribue parfois (e.g. Eshuis & Klijn, 2011)[174]. Possédant une forte dimension politique (Braun, 2008)[175], elles peuvent néanmoins être mobilisées comme des outils de marketing stratégiques intégrés aux politiques publiques d'attractivité (Cleave et al., 2016b), et contribuer à une différenciation du territoire, notamment à travers un effet résumé dans le processus de décision des entreprises.

[172] La complexité d'une marque territoriale est une valeur ajoutée de manière générale, et en particulier pour certaines cibles pour qui véhiculer une image trop simplifiée du territoire est mal perçue. Les auteurs montrent que la complexité de la marque territoriale est davantage pertinente pour le groupe cible des résidents par rapport à celui des visiteurs. « Brand complexity is valuable for place brands in general (including the destination brand), but that the place brand for residents needs even more complexity than a destination brand, while it re- mains valuable if both are integrative parts of an overall place brand » (Zenker, Braun & Petersen, 2017, p. 25).

[173] Nous faisons notamment allusion aux exemples discutés que sont la *Health Valley* pour la santé, BioAlps pour les sciences de la vie, AlpICT pour les TIC, Micronarc pour les micro et nanotechnologies et CleantechAlps.

[174] « The branding perspective adds something essential to public administration perspectives that so far has been largely ignored, that is, the role of influencing perceptions and motivating actors by means of symbolic constructions that mainly work by means of associations and emotions. » (Eshuis & Klijn, 2012, p. 36)

[175] « City marketing is part of political processes whether city marketers like it or not. » (Braun 2008, p. 104)

Liste des principaux acronymes et abréviations utilisés

ACBC	Analyse de mesures conjointes adaptative basée sur les choix = Adaptive Choice-Based Conjoint analysis
BM = WB	Banque Mondiale = World Bank
CEO	Chief Executive Officer = président-directeur général ou chef d'entreprise
Cleantech	Clean technology = technologies propres
CODEV	Coordination du Développement Economique Vaudois
DEV	Développement Economique - Canton de Vaud
Fintech	Finance technology = technologie financière
GGBa	Greater Geneva Bern area
IDE = FDI	Investissements Directs Etrangers = Foreign Direct Investment
MNC	Multinational corporation (multinationale)
NPG = NPM	Nouvelle Gestion Publique = New Public Management
OECD = OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques = Organization for Economic Cooperation and Development
OMPI = WIPO	Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle = World Intellectual Property Organization
ONG = NGO	Organisation Non Gouvernementale = Non-Governmental Organization
PME = SME	Petites et Moyennes Entreprises = Small and Medium-sized Enterprises
R&D	Research and development = Activités de recherche et de développement
SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie
SPECo	Service de la promotion économique et du commerce du Canton de Vaud
UE = EU	Union européenne = European Union
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
TIC = ICT	Technologies de l'Information et de la Communication = Information and communications technology
WEF	World Economic Forum = Forum économique mondial

Annexes : table des matières

A) Les fonctions de la marque ____ **219**
B) Méthodes envisageables pour mesurer un potentiel effet marque territoriale **221**
C) Les différents types d'analyses de mesures conjointes ____ **223**
D) Canevas d'entretien ____ **224**
E) Questionnaire de double ACBC sur la tablette (captures d'écran) ____ **226**
F) Fiches synthétiques des résultats avec diagrammes en colonne et en radar __ **229**
G) Effets des interactions entre les facteurs (corrélations) ____ **260**
H) Apports qualitatifs des entretiens semi-directifs ____ **262**
I) Catégorisation de l'effet marque territoriale par répondant ____ **266**
J) *Abstracts* des articles suivants rédigés par l'auteur ____ **274**

Publié en 2015 : Vuignier, R. (2015). Cross-Border Place Branding: The Case of Geneva Highlighting Multidimensionality of Places and the Potential Role of Politico-Institutional Aspects. In S. Zenker & B. P. Jacobsen (Eds.), *Inter-Regional Place Branding*: *Best Practices, Challenges and Solutions* (pp. 63–72). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15329-2_6

Publié en 2017 : Vuignier, R. (2017). Place branding & place marketing 1976–2016: A multidisciplinary literature review. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 14(4), 447–473. https://doi.org/10.1007/s12208-017-0181-3

Publié en 2017 : Vuignier, R. (2017). La marque territoriale, outil de différenciation pour l'attractivité ? Etude empirique auprès de décideurs d'entreprise / Are place brands a differentiating factor in attractiveness? An empirical analysis of business decision-making. *Gestion et Management Public (GMP)*, 6(1), 59–75. https://doi.org/10.3917/gmp.061.0059
https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2017-3-page-59.htm

Bibliographie

A&NMT. (2013). *Regional Attractiveness & Place Marketing Chair / Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial. http://anmt.univ-amu.fr.*

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press.

Aaker, D. A. (1994). *Le management du capital-marque: analyser, développer et exploiter la valeur des marques*. Paris: Dalloz.

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, *38*(3), 103.

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California Management Review*, *42*(4), 8–23.

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2012). *Brand leadership*. New York: Simon and Schuster.

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 347–356.

Acharya, A., & Rahman, Z. (2016). Place branding research: a thematic review and future research agenda. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *13*(3), 289–317. https://doi.org/10.1007/s12208-015-0150-7

Agence du patrimoine immatériel de l'Etat, A. (2015). Ministère des finances et des comptes publics / Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique : Les missions de l'APIE. Retrieved from http://www.economie.gouv.fr/apie/mission-agence-patrimoine-immateriel-etat-apie

Agnoli, L., Capitello, R., & Begalli, D. (2014). Geographical brand and country-of-origin effects in the Chinese wine import market. *Journal of Brand Management*, 541–558.

Aguilar, F. X. (2011). Conjoint analysis of industry location preferences: evidence from the softwood lumber industry in the US. *Applied Economics*, *43*(24), 3265–3274. https://doi.org/10.1080/00036840903508387

Ahn, T., Ekinci, Y., & Li, G. (2013). Self-congruence, functional congruence, and destination choice. *Journal of Business Research*, *66*(6), 719–723. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.009

Alaux, C., & Boutard, L. (2017). Place Attractiveness and Events: From Economic Impacts to Place Marketing. *Journal of International Business Research and Marketing*, *2*(4), 25–29. https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.24.3004

Alaux, C., & Boutard, L. (2018). Attractivité territoriale : des interactions de court, moyen et long terme. In M. Pasquier, O. Keramidas, C. Arnaud, & R. Vuignier (Eds.), *Evènements et territoires : aspects managériaux et études de cas*. Collection de l'IISA: L'administration publique aujourd'hui. Bruxelles: Bruylant.

Alaux, C., Bozzo, C., & Keramidas, O. (2013). La stratégie marketing comme outil de développement d'un territoire: Étude comparative des capitales européennes de la culture. In C. Du Boys, R. Fouchet, & B. Tiberghien (Eds.), *Management public durable : dialogue autour de la Méditerranée* (pp. 299–315). Bruxelles: Les Dialogues Euro Méditerranéens de Management Public, Bruylant.

Alaux, C., Serval, S., & Zeller, C. (2015). Marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : identité, image et relations. *Gestion et Management Public*, *4*(2), 61–78.

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

41–60. https://doi.org/10.3917/gmp.054.0041

Allen, G. (2007). Place branding: New tools for economic development. *Design Management Review*, *18*(2), 60–68.

Alonso, I., & Bea, E. (2012). A tentative model to measure city brands on the Internet. *Place Branding and Public Diplomacy*, *8*(4), 311–328. https://doi.org/10.1057/pb.2012.22

Alreck, P. L., & Settle, R. B. (1999). Strategies for building consumer brand preference. *Journal of Product & Brand Management*, *8*, 130–144. https://doi.org/10.1108/10610429910266986

Ambler, T. (1992). *Need-to-Know Marketing: An Accessible A to Z Guide*. Century Business.

American Marketing Association, A. M. A. (2015). Dictionary. Retrieved from https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx

Amsterdam Marketing, I. (2016). About Amsterdam Marketing: what we do. Retrieved from http://www.iamsterdam.com/en/amsterdam-marketing/about-amsterdam-marketing/what-we-do

Andersson, I. (2014a). Beyond "Guggenheiming": From flagship buildings to flagship space in Sweden. *Norsk Geografisk Tidsskrift-Norwegian Journal of Geography*, *68*(4), 228–237.

Andersson, I. (2014b). Placing place branding: an analysis of an emerging research field in human geography. *Geografisk Tidsskrift-Danish Journal of Geography*, (ahead-of-print), 1–13.

Andersson, I. (2015). *Geographies of Place Branding: Researching through small and medium sized cities*. Stockholm University.

Andersson, M., & Ekman, P. (2009). Ambassador networks and place branding. *Journal of Place Management and Development*, *2*(1), 41–51.

Andersson, M., Ekman, P., Segerström, M., Snygg, J., Asplund, C., Dygul, K., & Pere, M. F. and P.-P. (2016). *Business attraction management for cities and regions: Handbook of strategies, tools and activities*. Nordic Place Academy.

Andersson, M., Solitander, A., & Ekman, P. (2012). *Cluster Branding and Marketing: a Handbook on Cluster Brand Management*. Stockholm: Tendensor.

Anholt, S. (2006). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan.

Anholt, S. (2009). *Places: identity, image and reputation*. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.

Anholt, S. (2010a). Definitions of place branding–Working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*, *6*(1), 1–10.

Anholt, S. (2010b). *Places: Identity, Image and Reputation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Antheaume, B., & Giraut, F. (2005). *Le territoire est mort, Vive les territoires ! : une (re) fabrication au nom du développement*. Paris: IRD éditions.

Anttiroiko, A. (2015). City Branding as a Response to Global Intercity Competition. *Growth and Change*, *46*(2), 233–252. https://doi.org/10.1111/grow.12085

Anttiroiko, A.-V. (2014). *The Political Economy of City Branding*. London and New York: Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203782187

APIE, A. du patrimoine immatériel de l'Etat. (2014). Les actifs immatériels publics au service

de l'attractivité territoriale. *Publication de l'Agence Du Patrimoine Immatériel de l'Etat, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et Du Numérique et Ministère Des Finances et Des Comptes Publics*. Retrieved from http://www.economie.gouv.fr/files/immateriel_et_territoires.pdf

Ardoin, N. M., Schuh, J. S., & Gould, R. K. (2012). Exploring the dimensions of place: a confirmatory factor analysis of data from three ecoregional sites. *Environmental Education Research*, *18*(5), 583–607. https://doi.org/10.1080/13504622.2011.640930

Arku, G., & Oosterbaan, C. (2014). Evidence of inter-territorial collaborative economic development strategies in Ontario, Canada. *GeoJournal*, 1–14.

Arnaud, C. (2014). *Manager les territoires dans la proximité : approche fonctionnelle des événements culturels*. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* (Vol. 11). https://doi.org/10.3917/reru.143.0413

Arnaud, C., Keramidas, O., Pasquier, M., & Vuignier, R. (Eds.). (2018). *Evènements et territoires : aspects managériaux et études de cas*. Collection de l'IISA: L'administration publique aujourd'hui. Bruxelles: Bruylant.

Arnaud, C., & Soldo, E. (2015). Le portefeuille territorial d'évènements culturels (PTEC) : nouvelle modalité de gestion de l'offre d'évènementiel culturel pour un management stratégique des territoires. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, *19*(2), 115–127. https://doi.org/10.7202/1030390ar

Arrow, K. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention. In *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors* (pp. 609–626). Princeton University Press.

Ashworth, G. J. (1993). Marketing of places: What are we doing? In G. Ave & F. Corsico (Eds.), *Urban marketing in Europe* (pp. 643–649). Torino: Torino Incontra.

Ashworth, G. J. (2008). Can we, do we, should we, brand places? [Or are we doing what we think and say we are doing?]. *Conference "Marketing Cities: Place Branding in Perspective."* Berlin . Retrieved from http://www.inpolis.de/inpolis-projektdetail_1_en.html

Ashworth, G. J., & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*, *16*(8), 520–531. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550133

Ashworth, G. J., & Kavaratzis, M. (2010). *Towards effective place brand management: Branding European cities and regions*. Edward Elgar Publishing.

Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1988). Marketing the city: concepts, processes and Dutch applications. *Town Planning Review*, *59*(1), 65.

Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990a). Can places be sold for tourism? *Marketing Tourism Places*, 1–16.

Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990b). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. London and New York: Belhaven Press.

Association suisse pour l'aménagement national, V.-A. (2015). *L'aménagement du territoire en Suisse: brève introduction*. Retrieved from http://www.vlp-aspan.ch/fr/information/lamenagement-du-territoire-en-suisse

Austin, J. L. (1970). *Quand dire, c'est faire (How to do things with words)*. Paris: Editions du Seuil.

Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (pp. 11–62). Montreuil: Pearson France.

Avraham, E. (2004). Media strategies for improving an unfavorable city image. *Cities*, *21*(6), 471–479. https://doi.org/10.1016/j.cities.2004.08.005

Avraham, E. (2013). Crisis communication, Image Restoration, and Battling Stereotypes of Terror and Wars: Media Strategies for Attracting Tourism to Middle Eastern Countries. *American Behavioral Scientist*, *57*, 1350–1367. https://doi.org/10.1177/0002764213487733

Avraham, E. (2018). Nation branding and marketing strategies for combatting tourism crises and stereotypes toward destinations. *Journal of Business Research*, (February 2017), 0–1. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.036

Avraham, E., & Daugherty, D. (2009). "We're known for oil. But we also have watercolors, acrylics & pastels": Media strategies for marketing small cities and towns in Texas. *Cities*, *26*(6), 331–338. https://doi.org/10.1016/j.cities.2009.09.001

Aydalot, P. (1984). *La crise économique et l'espace : recherche sur les nouveaux dynamismes spatiaux*. Paris: Economica.

Babey, N., & Giauque, D. (2009). *Management urbain: essai sur le mimétisme et la différenciation*. Québec: Presses de l'Université Laval.

Bachelet, R. (2012). *Analyse et traitement de données: validité et fiabilité*. Lille: Ecole Centrale de Lille. Retrieved from http://rb.ec-lille.fr/l/Analyse_de_donnees/Methodologie_Validite_et_Fiabilite.html

Bair, J. (2010). Les cadres d'analyse des chaînes globales. Généalogie et discussion. *Revue Française de Gestion*, *2*(201), 103–120. https://doi.org/10.3166/rfg.201.103-120

Balderjahn, I. (2014). *Standortmarketing* (2. Auflage). Munich: UVK Lucius UTB.

Balmer, J. M. T., van Riel, C. B. M., van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, *31*(5/6), 340–355.

Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, *26*(4), 868–897. https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00030-4

Barel, Y. (1986). Le social et ses territoires. In F. Auriac & R. Brunet (Eds.), *Espaces, jeux et enjeux* (pp. 131–139). Paris: Fayard & Fondation Diderot.

Bassols, N. (2016). Branding and promoting a country amidst a long-term conflict: The case of Colombia. *Journal of Destination Marketing & Management*, (October), 1–11. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.10.001

Baur, R., & Thiéry, S. (2013). *Face au Brand Territorial : Sur la misère symbolique des systèmes de représentation des collectivités territoriales*. Zürich: Lars Müller Publishers.

Beddi, H. (2011). Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales ? *Revue Française de Gestion*, *3*(212), 77–92. https://doi.org/10.3166/rfg.212.77-92

Belkaid, A. (2013). *Marketing et image de marque de la ville: application à la ville de Tlemcen*.

Bell, F. (2016). Looking beyond place branding: the emergence of place reputation. *Journal of Place Management and Development*, *9*(3), 247–254. https://doi.org/10.1108/JPMD-08-

2016-0055

Belleflamme, P., Picard, P., & Thisse, J.-F. (2000). An economic theory of regional clusters. *Journal of Urban Economics*, *48*(1), 158–184.

Bendel, P. R. (2011). Branding New York City - The Saga of "I Love New York." In K. Dinnie (Ed.), *City Branding: Theory and cases* (pp. 179–183). London: Palgrave Macmillan.

Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business Networks - to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, *29*(5), 411–426.

Bennett, R., & Ali-Choudhury, R. (2009). Prospective students' perceptions of university brands: An empirical study. *Journal of Marketing for Higher Education*, *19*(1), 85–107.

Bently, L., Davis, J., & Ginsburg, J. C. (2008). *Trade marks and brands: an interdisciplinary critique* (Vol. 10). Cambridge University Press.

Bergqvist, R. (2009). Place marketing in a logistics context: A Swedish case study and discourse. *Place Branding and Public Diplomacy*, *5*(1), 54–66. https://doi.org/10.1057/pb.2008.26

Biel, A. L. (1992). How brand image drives brand equity. *Journal of Advertising Research*, *32*(6), 6–12.

Birkin, M. (1994). Assessing brand value. *Brand Power*, 209–222.

Bitzenis, A. (2003). Universal Model of theories determining FDI. Is there any dominant theory? Are the FDI inflows in the CEE countries and especially in Bulgaria a myth? *European Business Review*, *15*(2), 94–104. https://doi.org/10.1108/09555340310464722

Blackett, T. (1989). The role of brand valuation in marketing strategy. *Marketing and Research Today*, *17*(November), 245–248.

Blais, J.-P., Ingallina, P., & Vernier, M. (2007). L'attractivité des territoires: regards croisés. In *Actes de séminaires PUCA*. Paris.

Bloemer, J., Brijs, K., & Kasper, H. (2009). The CoO-ELM model. *European Journal of Marketing*, *43*(1/2), 62–89. https://doi.org/10.1108/03090560910923247

Bodin, C., & Bihan-Poudec, M. (2014). *La marque territoriale*. D.U Communication des Entreprises: Dossier de communication.

Boesch, I., Schwaninger, M., Weber, M., & Scholz, R. W. (2013). Enhancing Validity and Reliability Through Feedback-Driven Exploration: A Study in the Context of Conjoint Analysis. *Systemic Practice and Action Research*, *26*(3), 217–238. https://doi.org/3

Boesch, I., & Weber, M. (2012). Processor's preferences and basic differentiation strategies for potatoes, milk, and wheat in Switzerland. *Journal of Agricultural and Food Industrial Organization*, *10*(1). https://doi.org/10.1515/1542-0485.1377

Boesso, I., D'Orazio, M. S., & Torresan, A. (2012). *Cluster marketing and branding*. Brussels: European Commission and Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support (TACTICS).

Boisen, M. (2015). Place Branding and Nonstandard Regionalization in Europe. In S. Zenker & B. P. Jacobsen (Eds.), *Inter-Regional Place Branding: Best Practices, Challenges and Solutions* (pp. 13–23). Cham: Springer International Publishing.

Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P., & Couwenberg, O. (2017). Reframing place promotion, place marketing, and place branding - moving beyond conceptual confusion. *Cities*,

(January), 1–8. https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.08.021

Boisen, M., Terlouw, K., & van Gorp, B. (2011). The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. *Journal of Place Management and Development*, *4*(2), 135–147.

Boisseaux, S., & Leresche, J. (2002). Dynamiques régionales et globalisation : le cas de la politique des AOC-IGP en Suisse. *Swiss Political Science Review*, *8*(3-4), 35–60.

Boland, P. (2013). Sexing up the city in the international beauty contest: the performative nature of spatial planning and the fictive spectacle of place branding. *Town Planning Review*, *84*(2), 251–274.

Borghi, R., Mariotti, A., & Safarzadeh, N. (2011). *Handbook on Tourism & recent Heritage*. *Heritage*. Citeres: Consortium Mutual Heritage financed by the European Union.

Bose, S., Roy, S. K., & Tiwari, A. K. (2016). Measuring customer-based place brand equity (CBPBE): an investment attractiveness perspective. *Journal of Strategic Marketing*, *4488*(October), 1–18. https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1148766

Bösenberg, S., Egger, P. H., & Strecker, N. M. (2014). On the distribution of tax effects on headquarters location. *Economics Letters*, *124*(2), 308–313.

Bosley, C., & Kolesnikova, M. (2013). Swiss Reject Tougher Regulation of Commodities Trading. *Bloomberg*. Retrieved from www.bloomberg.com/news/articles/2013-03-27/swiss-reject-tougher-regulation-of-commodities-trading

Boukamel, O. (2015). *Le choix de localisation des entreprises étrangères soutenues dans le canton de Vaud. Concentrer ou disperser : le dilemme de la politique publique*. *IDHEAP*. Université de Lausanne, Lausanne. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Bourdeau-lepage, L. (2015). Repenser l'attractivité des territoires : Globalisation, durabilité et aménités. In *Attractivité et compétitivité des territoires Théories & pratiques*.

Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire: l'économie des échanges linguistiques*. Paris: Fayard.

Brace, I. (2008). *Questionnaire design: How to plan, structure and write survey material for effective market research*. London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.

Bradford, N., & Wolfe, D. A. (2013). Governing regional economic development: Innovation challenges and policy learning in Canada. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, *6*(2), 331–347. https://doi.org/10.1093/cjres/rst006

Bradley, A., Hall, T., & Harrison, M. (2002). Selling cities: promoting new images for meetings tourism. *Cities*, *19*(1), 61–70.

Braun, E. (2008). *City Marketing: Towards an Integrated Approach*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM) Ph.D. Series.

Braun, E. (2012). Putting city branding into practice. *Journal of Brand Management*, *19*(4), 257–267. https://doi.org/10.1057/bm.2011.55

Braun, E., Eshuis, J., & Klijn, E.-H. (2014). The effectiveness of place brand communication. *Cities*, *41*(PA), 64–70. https://doi.org/10.1016/j.cities.2014.05.007

Braun, E., Eshuis, J., Klijn, E.-H., & Blijs, P. (2010). Nationale Citymarketing Monitor 2010: Resultaten deel.

Braun, E., Eshuis, J., Klijn, E.-H., & Zenker, S. (2017). Improving place reputation: Do an open

place brand process and an identity-image match pay off? *Cities*. https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.06.010

Braun, E., Kavaratzis, M., & Zenker, S. (2013). My city – my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, *6*(1), 18–28. https://doi.org/10.1108/17538331311306087

Braun, E., Zenker, S., & Witte, J.-J. (2014). Feasibility study and activity plan for the Fehmarnbelt region. *Report of the Erasmus University Rotterdam, Department for Urban, Port and Transport, Economics/European Institute for Comparative Urban Research (EURICUR)*.

Breiding, R. J. (2013). *Swiss made: the untold story behind Switzerland's success*. London: Profile Books.

Brenner, N. (2004). *New State Spaces: Urban Governance and the Rescaling of Statehood*. OUP Oxford. Retrieved from http://books.google.ch/books?id=p0-WfFAZcikC

Bros-Clergue, M. (2006). Différencier les territoires : quels outils de management ? *Acte Du RECEMAP*.

Brown, B. P. (2007). *Determinants of Brand Sensitivity in Organizational Buying Contexts*. PhD Dissertation Georgia State University Robinson College of Business.

Brown, B. P., Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Donthu, N. (2012). What factors influence buying center brand sensitivity? *Industrial Marketing Management*, *41*(3), 508–520.

Brun, M., & Rasquinet, P. (1996). *L'identité visuelle de l'entreprise: au-delà du logo*. Les Editions d'organisation.

Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, *62*(3), 390–397.

Cai, L. A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, *29*(3), 720–742.

Cally, J. R. (2010). *La certitude des consommateurs : concept et analyse des effets dans le cas de la nationalité de la marque*. Thèse de doctorat en gestion et management de l'Université de la Réunion. Retrieved from https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01206786

Campelo, A. (Ed.). (2017a). *Handbook on Place Branding and Marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Campelo, A. (2017b). The state of the art : from country-of- origin to strategies for economic development. In A. Campelo (Ed.), *Handbook on Place Branding and Marketing* (pp. 3–21). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Canton de Vaud. (2017). *Vaud.ch - Site international de promotion du canton de Vaud : Marque VAUD*.

Carmichael, B. (1992). Using conjoint modelling to measure tourist image and analyse ski resort choice. In *Choice and demand in tourism* (pp. 93–106). London: Mansell Publishing. Retrieved from https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/19921896609

Carmouze, L., Boutard, L., Serval, S., & Alaux, C. (2018). What's in a place name: reputation components and drivers. A comparison of five European metropolises' images. *Place Branding and Public Diplomacy*.

Chailan, C., & Ille, F. (2015). Branding from emerging countries: how to compete internationally? *Critical Perspectives on International Business*, *11*(1).

Chamard, C. (2003). L'évaluation de l'image de marque d'une ville: création d'une échelle de mesure. *Actes Des VIèmes Rencontres Ville-Management, Québec, Canada*.

Chamard, C., Gayet, J., Alaux, C., Gollain, V., & Boisvert, Y. (2014). *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?* Louvain-la-Neuve: De Boeck.

Chamard, C., Liquet, J.-C., & Mengi, M. (2013). L'image de marque des régions françaises: évaluation du "capital territoire" par le grand public. *Revue Française Du Marketing*, *N° 244/245*.

Chan, C., & Marafa, L. M. (2013). A review of place branding methodologies in the new millennium. *Place Branding and Public Diplomacy*, *9*(4), 236–253. https://doi.org/10.1057/pb.2013.17

Chanoux, M. (2013). *La rencontre entre la marque et le territoire : intégration du concept de marque dans les pratiques de marketing territorial : les cas de Bretagne et Only Lyon*. Institut de management public et de gouvernance territoriale (IMPGT), Aix-Marseille Université, France (thèse de doctorat), Aix-en-Provence, France. Retrieved from http://www.theses.fr/2013AIXM1129

Chanoux, M., & Keramidas, O. (2013). Vers une compréhension de l'évolution du marketing territorial vers le branding territorial: Le cas d'Only Lyon. In *Marketing Trends ATER, IAE*. Retrieved from http://www.marketing-trends-congress.com/sites/default/files/jmt_submitted_papers/Chanoux_Keramidas.doc

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

Charbonneau, É., & Van Ryzin, G. G. (2015). Benchmarks and Citizen Judgments of Local Government Performance: Findings from a survey experiment. *Public Management Review*, *17*(2), 288–304.

Che-Ha, N., Nguyen, B., Yahya, W. K., Melewar, T., & Chen, Y. P. (2015). Country branding emerging from citizens' emotions and the perceptions of competitive advantage: The case of Malaysia. *Journal of Vacation Marketing*. https://doi.org/10.1177/1356766715586454

Cheriet, F. (2010). Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires. *Revue Française de Gestion*, (2), 45–64.

Chiambaretto, P. (2011). La coopétition ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept. *Le Libellio D' AEGIS*, *7*(1, Printemps–Supplément), 95–104.

Chowdhury, M., Salam, K., & Tay, R. (2016). Consumer preferences and policy implications for the green car market. *Marketing Intelligence & Planning*, *34*(6), 810–827. https://doi.org/10.1108/MIP-08-2015-0167

Chrzan, K., & Orme, B. (2000). An overview and comparison of design strategies for choice-based conjoint analysis. *Sawtooth Software Research Paper Series*.

Churchill, G. A. J. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, *16*(1), 64–73.

Cleave, E., & Arku, G. (2014a). Community branding and brand images in Ontario, Canada. *Place Branding and Public Diplomacy*, *11*(1), 65–82. https://doi.org/10.1057/pb.2014.5

Cleave, E., & Arku, G. (2014b). Competitiveness through cooperation: Analysis of spatial patterns and inter-jurisdictional collaboration in the place branding of Ontario communities, Canada. *Local Economy*, *29*(4–5), 541–560.

https://doi.org/10.1177/0269094214535716

Cleave, E., & Arku, G. (2017). Putting a number on place: a systematic review of place branding influence. *Journal of Place Management and Development*.

Cleave, E., Arku, G., Sadler, R., & Gilliland, J. (2016a). Is it sound policy or fast policy? Practitioners' perspectives on the role of place branding in local economic development. *Urban Geography*, *3638*(June), 1–25. https://doi.org/10.1080/02723638.2016.1191793

Cleave, E., Arku, G., Sadler, R., & Gilliland, J. (2016b). The role of place branding in local and regional economic development: bridging the gap between policy and practicality. *Regional Studies, Regional Science*, *3*(1), 207–228. https://doi.org/10.1080/21681376.2016.1163506

Clifton, N. (2014). Towards a holistic understanding of county of origin effects? Branding of the region, branding from the region. *Journal of Destination Marketing & Management*.

Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of Advertising*, *24*(3), 25–40.

Colletis, G., & Pecqueur, B. (2005). Révélation de ressources spécifiques et coordination située. *Économie et Institutions*, (6–7), 51–74. https://doi.org/10.4000/ei.900

Colomb, C., & Kalandides, A. (2010). The "be Berlin" Campaign: Old Wine in New Bottles or Innovative Form of Participatory Place Branding? In G. Ashworth & M. Kavaratzis (Eds.), *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions* (pp. 173–190). Cheltenham/Northampton, UK: Edward Elgar.

Connell, J., Kriz, A., & Thorpe, M. (2014). Industry clusters: an antidote for knowledge sharing and collaborative innovation? *Journal of Knowledge Management*, *18*(1), 137–151. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0312

Conseil fédéral. (2015). *Message sur la promotion économique pour les années 2016 à 2019*. Berne. Retrieved from www.seco.admin.ch

Conseil fédéral. (2016). *Rapport de base: matières premières. 3e rapport concernant l'état d'avancement de la mise en oeuvre des recommandations*. Berne. Retrieved from www.seco.admin.ch

Corthésy, N. G. S. (2016). Trade Marks , Country Names And Misappropriation of National Identity, 1–25.

Coulter, R. H., & Zaltman, G. (1994). Using the Zaltman metaphor elicitation technique to understand brand images. *NA-Advances in Consumer Research Volume 21*.

Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*. https://doi.org/10.1057/s41267-017-0120-x

Credit Suisse. (2014). *Moniteur Suisse : conserver les avantages de localisation (édité par Giles Keating et Oliver Adler)*. Zurich: Credit Suisse : Economic Research: Credit Suisse : Economic Research.

Credit Suisse. (2016). *Qualité de la localisation 2016*. Zurich: Credit Suisse Group AG. Retrieved from www.credit-suisse.com/research

Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Crevoisier, O., Pecqueur, B., Peyrache-Gadeau, V., & Serrate, B. (2008). Conclusion :

Dynamiques territoriales : quels chantiers de recherche ? *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, *2*, 265–268. https://doi.org/10.3917/reru.082.0265

Crozet, M., Mayer, T., & Mucchielli, J.-L. (2004). How do firms agglomerate? A study of FDI in France. *Regional Science and Urban Economics*, *34*(1), 27–54.

Dafflon, B., & Ruegg, J. (2003). Créer l'agglomération par une logique de bas-en-haut - la démarche du Canton de Fribourg Suisse.pdf. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, *5*, 889–908.

Davcik, N. S., Vinhas da Silva, R., & Hair, J. F. (2015). Towards a unified theory of brand equity: conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, *24*(1), 3–17. https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0639

De Beaugrande, R. (1998). Performative speech acts in linguistic theory: The rationality of Noam Chomsky. *Journal of Pragmatics*, *29*(6), 765–803.

de Buren, G. (2007). Vers des politiques régionales transfrontalières. *Cahier de l'IDHEAP 231/2007*.

de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, *15*(1–3), 157–179.

de Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining a" brand": Beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, *14*(5), 417–443.

de Chernatony, L., & McWilliam, G. (1990). Appreciating brands as assets through using a two-dimensional model. *International Journal of Advertising*, *9*(2), 111–119.

De Sainte Foy, D., & Bounfour, A. (2013). Valoriser les actifs immatériels publics : un nouveau champ pour la communication. *Parole Publique : La Revue de La Communication Publique*, *n° 3*, *sept*. Retrieved from http://calameo.com/read/002241860fbf6da1f6b69

De Senarclens, P. (2005). *La mondialisation: théories, enjeux et débats*. Paris: Armand Colin, Editions Dalloz.

Debreu, G. (1960). Topological Methods in Cardinal Utility Theory. In K. J. Arrow, S. Karlin, & P. Suppes (Eds.), *Mathematical Methods in the Social Sciences IV*. Stanford University Press (Book from the proceedings of the first Stanford symposium).

Decorzant, Y. (2012). *Le Made in Switzerland: mythes, fonctions et réalités*. Schwabe Verlag.

Dekhili, S. (2014). La globalisation signifie-t-elle la fin du "made in" ? Une étude expérimentale sur le cas de l'Ecolabel Européen. In *afm Association française du marketing*. Retrieved from https://www.afm-marketing.com/fr/content/14558-la-globalisation-signifie-t-elle-la-fin-du-«-made-»-une-étude-expérimentale-sur-le-cas

Delaplace, M. (2011). La politique des pôles de compétitivité : la question de l'articulation entre compétitivité des entreprises et compétitivité des territoires. *Géographie, Économie, Société*, *13*(3), 255–271. https://doi.org/10.3166/ges.13.255-271

del Rio, V. (1992). Urban design and conflicting city images of Brazil: Rio de Janeiro and Curitiba. *Cities*, *9*(4), 270–279. https://doi.org/10.1016/0264-2751(92)90027-3

Delbiaggio, K., Egli, H., Lier, M., & Roth, M. (2012). L'impact des implantations d'entreprises sur l'économie régionale. *Vie Économique*, 55–58.

Deloitte. (2016a). *Global Manufacturing Competitiveness Index*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/global/en/pages/manufacturing/articles/global-manufacturing-competitiveness-index.html

Deloitte. (2016b). *The Deloitte CFO Survey: Des perspectives positives pour 2017*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/finance/articles/cfo-survey.html

Désilets, V. (2012). *La communauté des consultants en marketing territorial et la diffusion internationale des politiques de branding des villes*. Université de Montréal. Retrieved from https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/10997

DEV. (2017). *Développement économique vaudois (economic promotion website)*. Canton de Vaud, Switzerland. Retrieved from www.dev.ch

Di Méo, G. (1996). *Les territoires du quotidien*. Editions L'Harmattan.

Die Weltwoche. (2017). *Gemeinderating 2017*. Zurich: Weltwoche Verlags AG. Retrieved from http://www.weltwoche.ch/die-weltwoche/gemeinderating-2017/

digitalswitzerland. (2017). *digitalswitzerland*. Retrieved from www.digitalswitzerland.com

DiMaggio, P. J. (2001). *The Twenty-First-Century Firm*. Princeton: Princeton University Press. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/j.ctt7rrcq

Dinnie, K. (2004). Country-of-origin 1965-2004: A literature review. *Journal of Customer Behaviour*, *3*(2), 165–213.

Dinnie, K. (2016). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice (2nd edition)*. New York: Routledge.

Dinnie, K. (2017). Contingent self-definition and amorphous regions. *Marketing Theory*, 1–23. https://doi.org/10.1177/1470593117708467

Donner, M., Fort, F., & Vellema, S. (2014). How to capture place brand equity? The case of Sud de France. *Place Branding and Public Diplomacy*, *10*(2), 145–157.

Donzé, P. (2014). *A business history of the swatch group: The rebirth of Swiss watchmaking and the globalization of the luxury industry*. New York: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137389084

Duez, P. (2011). *La place de l'économie des territoires dans la construction d'une théorie générale intégrant l'espace*. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* (Vol. octobre). https://doi.org/10.3917/reru.114.0735

Duhaime, C., & Pinto, G. (2016). *FinTech in Canada: Towards Leading the Global Financial Technology Transition*. Toronto: Digital Finance Institute; McCarthy Tétrault LLP.

Dunnett, A., Moorhouse, J., Walsh, C., & Barry, C. (2012). Choosing a University: A conjoint analysis of the impact of higher fees on students applying for university in 2012. *Tertiary Education and Management*, *18*(3), 199–220.

Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production : Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, *11*(1), 9–31. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/154142

Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, *9*(2), 163–190. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9

Dunning, J. H. (2002). *Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy*. (J. H. Dunning, Ed.). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/0199250014.001.0001

Dunning, J. H. (2009). Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the Journal of International Business Studies 2008 Decade Award. *Journal of*

International Business Studies, *40*(1), 20–34.

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Durand, A. (2015). Building a better literature review: Looking at the nomological network of the country-of-origin effect. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*.

Dussaix, A. M., & Darmon, R. Y. (1992). *L'analyse conjointe, la statistique et le "produit idéal": méthodes et applications*. CISIA.

E-marketing. (2016). Définitions du glossaire en ligne. Retrieved from http://www.e-marketing.fr

Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). Le Capital Immatériel de l'Entreprise: Identification, Mesure. *Management, Maxima, Laurent de Mesnil Editions*.

Egger, P., Radulescu, D., & Strecker, N. (2013). Effective labor taxation and the international location of headquarters. *International Tax and Public Finance*, *20*(4), 631–652.

Ehlinger, S., & Perret, V. (2009). La réussite des pôles de compétitivité : Le défi de l'intégration d'un réseau dans un territoire. In B. Pras (Ed.), *Management : enjeux de demain* (pp. 31–41). Paris: Fnege Vuibert.

Engolo, D. (2016). *La marque "WeCasablanca" voit le jour*. Casablanca: albayane.press.ma.

Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, *7*(2), 131–157.

Eshuis, J., Braun, E., & Klijn, E. (2013). Place marketing as governance strategy: An assessment of obstacles in place marketing and their effects on attracting target groups. *Public Administration Review*, *73*(3), 507–516.

Eshuis, J., & Klijn, E.-H. (2011). *Branding in Governance and Public Management*. London and New York: Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203145159

Eshuis, J., Klijn, E.-H., & Braun, E. (2014a). Marketing territorial et participation citoyenne: le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques? *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, *80*(1), 153–174.

Eshuis, J., Klijn, E.-H. H., & Braun, E. (2014b). Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making? *International Review of Administrative Sciences*, *80*(1), 151–171. https://doi.org/10.1177/0020852313513872

Eurocities. (2010). A Shared vision on City Branding in Europe.

European Place Marketing Institute, B. P. (2015). *Place Marketing & Branding Manifesto 2015*. Retrieved from http://bestplaceinstytut.org/RAPORT2015.pdf

Evans, G. (2003). Hard-branding the cultural city - from Prado to Prada. *International Journal of Urban and Regional Research*, *27*(2), 417–440. https://doi.org/10.1111/1468-2427.00455

EY. (2014). *EY's attractiveness surveys (written by Bruno Chiomento, Philip Robinson and Alessandro Miolo)*. Zurich: EY: Ernst & Young. Retrieved from http://www.ey.com/gl/en/issues/business-environment/ey-attractiveness-surveys-country-surveys

EY. (2017). *EY's Attractiveness Survey Switzerland 2017: Direct investment in Europe : franc drives Swiss abroad*. Zurich: EY.

Falkheimer, J. (2014). Media strategy and place branding in the transnational European Öresund Region. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, *4*(8), 27–42.

Federal Council. (2013). *Background Report: Commodities, Report of the interdepartemental plattform on commodities to the Federal Council*. Bern: The Swiss Confederation. Retrieved from www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/30136.pdf

Feige, S., Annen, R., von Matt, D., & Reinecke, S. (2016). *Swissness Worldwide 2016: Image und internationaler Mehrwert der Marke Schweiz*. Switzerland: Universität St.Gallen.

Feige, S., Brockdorff, B., Sausen, K., Fischer, P. M., Jaermann, U., & Reinecke, S. (2008). *Swissness Worldwide: Internationale Studie zur Wahrnehmung der Marke Schweiz*. Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen.

Feige, S., Fischer, P. M., von Matt, D., Reinecke, S., & Addor, F. (2014). *Swissness ou l'identité suisse pour les PME : image de la Suisse et valeur ajoutée dans le marketing international*. PostFinance.

Feld, L. P., & Schaltegger, C. A. (2017). *Föderalismus und Wettbewerbsfähigkeit in der Schweiz*. Zürich: NZZ Libro, Neue Zürcher Zeitung AG.

Fetscherin, M., & Marmier, P. (2010). Switzerland's nation branding initiative to foster science and technology, higher education and innovation: A case study. *Place Branding and Public Diplomacy*, *6*(1), 58–67. https://doi.org/10.1057/pb.2010.6

Fischer, M., & Himme, A. (2017). The financial brand value chain: How brand investments contribute to the financial health of firms. *International Journal of Research in Marketing*, *34*(1), 137–153. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.05.004

Florek, M. (2011). No place like home: Perspectives on place attachment and impacts on city management. *Journal of Town & City Management*, *1*(4), 346–354.

Florek, M. (2012). Measurement of city brand equity. *Actual Problems of Economics*, *2(7)*, 130–139.

Florek, M., & Insch, A. (2008). The trademark protection of country brands: insights from New Zealand. *Journal of Place Management and Development*, *1*(3), 292–306. https://doi.org/10.1108/17538330810911271

Florek, M., Insch, A., & Gnoth, J. (2006). City council websites as a means of place brand identity communication. *Place Branding*, *2*(4), 276.

Florek, M., & Kavaratzis, M. (2014). From brand equity to place brand equity and from there to the place brand. *Place Branding and Public Diplomacy*, *10*(2), 103–107.

Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P., Foroudi, M. M., & Nguyen, B. (2016). A framework of place branding, place image, and place reputation. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *19*(2), 241–264. https://doi.org/10.1108/QMR-02-2016-0020

Fournier, S. (1994). A Consumer-Brand Relationship Framework for Strategy Brand Management. *Doctoral Dissertation, University of Florida*.

Fournier, S., Breazeale, M., & Avery, J. (2015). *Strong Brands, Strong Relationships*. Routledge.

Fournier, S., Breazeale, M., & Fetscherin, M. (2012). *Consumer-brand relationships: theory and practice*. Routledge.

Freire, J. (2014). Place branding in Africa. *Place Branding and Public Diplomacy*, *10*(1), 32–34. https://doi.org/10.1057/pb.2013.31

Friedman, J., Gerlowski, D. A., & Silberman, J. (1992). What attracts foreign multinational corporations? Evidence from branch plant location in the United States. *Journal of Regional Science*, *32*(4), 403–418.

Fujita, M., & Thisse, J.-F. (1996). Economics of Agglomeration. *Journal of the Japanese and International Economies*, *10*, 339–378.

Gade, J. K. (2014). *Higher Education Branding: Attracting Brazilian Talent to Danish Higher Education*. Copenhagen Business School.

Galan, J. I., González-benito, J., & Zuñga-vincente, J. A. (2007). Factors determining the location decisions of Spanish MNEs : an analysis based on the investment development path. *Journal of International Business Studies*, *38*(6), 975–997.

Gallarza, M. G., Saura, I. G., & García, H. C. (2002). Destination image: Towards a Conceptual Framework. *Annals of Tourism Research*, *29*(1), 56–78.

Garreau, J. (1991). *Edge City: Life on the New Frontier*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group. Retrieved from https://books.google.ch/books?id=_h4eF9H9UtQC

Gaschet, F., & Lacour, C. (2007). Les systèmes productifs urbains: des clusters aux «clusties». *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, *4*, 707–728. https://doi.org/10.3917/reru.074.0707

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2ème éd.). Montreuil: Pearson France.

Gayet, J. (2014). *Place Marketing Trend : Tendances et nouvelles pratiques du marketing territorial*. Place Marketing Forum: Aix-Marseille Université, Chaire d'Attractivité et nouveau marketing territorial.

Gayet, J. (2017). *Le nouveau marketing territorial: Enjeux, pratiques, facteurs clés de succès et nouveaux modèles*. Paris: Corps & Âme.

Gelman, A., Carlin, J. B., Stern, H. S., & Rubin, D. B. (2014). *Bayesian data analysis* (Vol. 2). Chapman & Hall/CRC Boca Raton, FL, USA.

Gentric, M., Bougeard-Delfosse, C., & Le Gall, S. (2014). Marketing et marquage territorial: du « made in » au « made with »: le cas de la marque Bretagne. *International Marketing Trends Conference*. Venise.

Gereffi, G., & Lee, J. (2012). Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains. *Journal of Supply Chain Management*, *48*(3), 24–32. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2012.03271.x

Gertner, D. (2011a). A (tentative) meta-analysis of the "place marketing"and "place branding"literature. *Journal of Brand Management*, *19*(2), 112–131.

Gertner, D. (2011b). Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, *7*(2), 91–106.

GGBa. (2016). *A Handbook for Investors: Western Switzerland as a business location*. Lausanne: Greater Geneva Berne area (GGBa).

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network Linked references are available on JSTOR for this article : The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *The Academy of Management Review*,

15(4), 603–625.

Gilardi, F., Kubler, D., & Wasserfallen, F. (2013). Cantonal tax autonomy in Switzerland: History, trends, and challenges. In V. Ruiz Almendral & F. Vaillancourt (Eds.), *Autonomy in Subnational Income Taxes: Evolving Powers, Existing Practices in Seven Countries* (pp. 121–140). Montreal: McGill-Queen's University Press.

Giovanardi, M. (2012). Haft and sord factors in place branding: Between functionalism and representationalism. *Place Branding and Public Diplomacy*, *8*(1), 30–45.

Giovanardi, M., & Lucarelli, A. (2018). Sailing through marketing: A critical assessment of spatiality in marketing literature. *Journal of Business Research*, *82*(September 2017), 149–159. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.029

Giovanardi, M., Lucarelli, A., & Pasquinelli, C. (2013). Towards brand ecology: An analytical semiotic framework for interpreting the emergence of place brands. *Marketing Theory*, *13*(3), 365–383. https://doi.org/10.1177/1470593113489704

Globerman, S., & Shapiro, D. M. (1999). The Impact of Government Policies on Foreign Direct Investment: The Canadian Experience. *Journal of International Business Studies*, *30*(3), 513–532.

Go, F., & Govers, R. (Eds.). (2010). *International Place Branding Yearbook 2010: Place Branding in the New Age of Innovation*. London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230298095

Go, F. M., & Govers, R. (2011). *International Place Branding Yearbook 2011*. London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230343320

Gollain, V. (2012). Clarifier: de la marque au marketing territorial. *Journée CapCom Marketing Territorial*. Lyon.

Gollain, V. (2015). *Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®, 6ème version*. marketing-territorial.org. Retrieved from http://data.over-blog-kiwi.com/0/93/60/74/20150424/ob_31cb8f_vincent-gollain-methode-analyse-mark.pdf

Gomez, P. (2009). La gouvernance des pôles de compétitivité. *Revue Française de Gestion*, *190*, 197–210. https://doi.org/10.3166/RFG.190.197-209

Goscilo, H. (2013). *Putin as celebrity and cultural icon* (Vol. 80). Routledge.

Goulart Sztejnberg, R., & Giovanardi, M. (2017). The ambiguity of place branding consultancy: working with stakeholders in Rio de Janeiro. *Journal of Marketing Management*, (May), 1–25. https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1319404

Govers, R. (2011). From place marketing to place branding and back. *Place Branding and Public Diplomacy*, *7*(4), 227–231.

Govers, R. (2013). Why place branding is not about logos and slogans. *Place Branding and Public Diplomacy*, *9*(2), 71–75. https://doi.org/10.1057/pb.2013.11

Grand Genève. (2016). *Grand Genève, Agglomération franco-valdo-genevoise. Découvrez le territoire: chiffres clés*. Retrieved from http://www.grand-geneve.org/grand- geneve/le-territoire/chiffres-cles

Green, A., Grace, D., & Perkins, H. (2016). City branding research and practice: An integrative review. *Journal of Brand Management*, *23*(3), 252–272. https://doi.org/10.1057/bm.2016.8

Green, P. E., Krieger, A. M., & Bansal, P. (1988). Completely unacceptable levels in conjoint analysis: A cautionary note. *Journal of Marketing Research*, 293–300.

Green, P. E., & Rao, V. R. (1971). Conjoint measurement for quantifying judgmental data. *Journal of Marketing Research*, 355–363.

Griffiths, R. (1998). Making sameness: place marketing and the new urban entrepreneurialism. *Cities, Economic Competition and Urban Policy*, 41–57.

Grimmelikhuijsen, S. (2012a). Linking transparency, knowledge and citizen trust in government: An experiment. *International Review of Administrative Sciences*, *78*(1), 50–73.

Grimmelikhuijsen, S. (2012b). *Transparency and trust: An experimental study of online disclosure and trust in government*. Utrecht University. https://doi.org/978-90-8570-971-2

Grimmelikhuijsen, S., & Meijer, A. J. (2012). The effects of transparency on the perceived trustworthiness of a government organization: Evidence from an online experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, mus048.

Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., Hong, B., & Im, T. (2013). The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. *Public Administration Review*, *73*(4), 575–586.

Guex, D., & Crevoisier, O. (2017). La globalisation postindustrielle et les milieux locaux. *A Paraitre*.

Guillaume, M. (2016). La Health Valley, un modèle pour la Suisse. *Le Temps (Newspaper)*. Retrieved from www.letemps.ch/economie/2016/12/01/health-valley-un-modele-suisse

Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2011). L'analyse conjointe: présentation de la méthode et potentiel d'application pour la recherche en GRH. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, (2), 33–44.

Gustafsson, A., Herrmann, A., & Huber, F. (2007). *Conjoint measurement: methods and applications*. Springer.

Guyon, H., & Petiot, J.-F. (2011). Market share predictions: a new model with rating-based conjoint analysis. *International Journal of Market Research*, *53*(6), 831–857.

Guzman, F. (2005). *A Brand Building literature review* . Esade Business School, Barcelona.

Hafeez, K., Foroudi, P., Dinnie, K., Nguyen, B., & Parahoo, S. K. (2016). The role of place branding and image in the development of sectoral clusters: The case of Dubai. *Journal of Brand Management*, *23*(4), 383–402. https://doi.org/10.1057/bm.2016.18

Hainmueller, J., Hangartner, D., & Yamamoto, T. (2015). Validating vignette and conjoint survey experiments against real-world behavior. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *112*(8), 2395–2400. https://doi.org/10.1073/pnas.1416587112

Hakala, U., & Öztürk, S. A. (2013). One person can make a difference – although branding a place is not a one-man show. *Place Branding and Public Diplomacy*, *9*(3), 182–188. https://doi.org/10.1057/pb.2013.14

Han, C. M. (1989). Country Image: Halo or Summary Construct? *Journal of Marketing Research*, *26*(2), 222–229.

Hankinson, G. (2010). Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners. *Place Branding and Public Diplomacy*, *6*(4), 300–315.

https://doi.org/10.1057/pb.2010.29

Hanna, S., & Rowley, J. (2008). An analysis of terminology use in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, *4*(1), 61–75.

Hanna, S., & Rowley, J. (2012). Practitioners views on the essence of place brand management. *Place Branding and Public Diplomacy*, *8*(2), 102–109.

Harding, T., & Javorcik, B. S. (2011). Roll out the red carpet and they will come: investment promotion and FDI inflows. *The Economic Journal*, *121*(2008), 1445–1476. https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2011.02454.x

Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, *35*(3/4), 441–456.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, *37*(7/8), 1041–1064.

Hatem, F. (2007). Le rôle des clusters dans les politiques d'attractivité. In *Attractivité Des Territoires, Regards Croisés, Actes de séminaires PUCA* (pp. 19–22).

Henninger, C. E., Foster, C., Alevizou, P., & Frohlich, C. (2016). Stakeholder engagement in the city branding process. *Place Branding and Public Diplomacy*.

Hernández, B., Hidalgo, M. C., Salazar-Laplace, M. E., & Hess, S. (2007). Place attachment and place identity in natives and non-natives. *Journal of Environmental Psychology*, *27*(4), 310–319.

Hildreth, J. (2013). The joys and sorrows of logos and slogans in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, *9*(4), 217–222. https://doi.org/10.1057/pb.2013.28

Hill, A. (2016). Sawtooth Software Webinar: Introduction to ACBC. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=6vV61kN4JcM

Hinnen, G., Hille, S. L., & Wittmer, A. (2015). Willingness to Pay for Green Products in Air Travel: Ready for Take-Off? *Business Strategy and the Environment*. https://doi.org/10.1002/bse.1909

Holcomb, B. (1994). City make-overs: marketing the post-industrial city. In J. R. Gold & S. V. Ward (Eds.), *Place promotion: The use of publicity and marketing to sell towns and regions* (pp. 115–131). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (2004). The active interview. *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*, *2*, 140–161.

Hosany, S., Ekinci, Y., & Uysal, M. (2006). Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places. *Journal of Business Research*, *59*(5), 638–642. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.001

Hospers, G.-J. (2004). Place marketing in Europe. *Intereconomics*, *39*(5), 271–279. https://doi.org/10.1007/BF03031785

Hospers, G.-J. (2006). Borders, bridges and branding: The transformation of the Øresund region into an imagined space. *European Planning Studies*, *14*(8), 1015–1033.

Houllier-Guibert, C.-E. (2009a). Compétition entre villes pour l'Olympe : l'absence de différenciation territoriale. *NETCOM*, *23*(1–2), 127–142.

Houllier-Guibert, C.-E. (2009b). La communication du territoire rennais : jeux d'acteurs et cohérence territoriale. *Communication et Organisation*, (35), 97–110.

https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.753

Houllier-Guibert, C.-E. (2009c). Quelles limites territoriales pour une promotion métropolitaine ? Le cas de Rennes. *Communiquer. Revue de Communication Sociale et Publique*, (1), 127–144. https://doi.org/10.4000/communiquer.333

Houllier-Guibert, C.-E. (2010). Les Politiques de communication rennaises pour un positionnement européen. Image de la ville et idéologies territoriales. *L'Information Géographique*, *74*(3), 89. https://doi.org/10.3917/lig.743.0089

Houllier-Guibert, C.-E. (2011). La fabrication de l'image officielle de la ville pour un rayonnement européen : Gouvernance, idéologies, coopération territoriale et rayonnement. *Cahiers de Géographie Du Québec*, *55*(154), 7–35.

Houllier-Guibert, C.-E. (2012). De la communication publique vers le marketing des territoires : approche microsociologique de la fabrication de l'image de marque. *Gestion et Management Public*, (2), 35–49.

Houllier-Guibert, C.-E. (2017). Gérer l'image des territoires avec le marketing territorial : émergence d'un "place branding" francophone ? (éditorial). *Gestion et Management Public*, *6*(1), 6–7. https://doi.org/10.3917/gmp.061.0006

Howard, C. (2015). Rethinking Post-NPM Governance: The Bureaucratic Struggle to Implement One-Stop-Shopping for Government Services in Alberta. *Public Organization Review*, *15*(2), 237–254.

Hoyer, W. D., & Brown, S. P. (1990). Effects of brand awareness on choice for a common, repeat-purchase product. *Journal of Consumer Research*, 141–148.

Huber, J., & McCann, J. (1982). The impact of inferential beliefs on product evaluations. *Journal of Marketing Research*, *19*(3), 324–333.

HuffPost. (2016). *"WeCasablanca" ou la tentative ratée de branding de Casablanca*. Casablanca: huffpostmaghreb.com.

Hulberg, J. (2006). Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study. *Journal of Brand Management*, *14*(1), 60–73.

Hultman, M., Yeboah-Banin, A. A., & Formaniuk, L. (2016). Demand- and supply-side perspectives of city branding: A qualitative investigation. *Journal of Business Research*, *69*(11), 5153–5157. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.096

Hunjra, A. I., & Kiran, S. (2014). Relationship between Country of Origin Image, Product Knowledge, Product Involvement, and Purchase Intention. *Bulletin of Business and Economics*, *3(1)*, *17-4*.

Hunt, J. D. (1975). Image as a factor in tourism development. *Journal of Travel Research*, *13*(3), 1–7.

IMD. (2016). *IMD World Competitiveness Center Yearbook Rankings*. Retrieved from http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/

Insch, A., & Florek, M. (2008). A great place to live, work and play: conceptualising place satisfaction in the case of a city's residents. *Journal of Place Management and Development*, *1*(2), 138–149. https://doi.org/10.1108/17538330810889970

Insch, A., Stuart, M., Parker, C., & Florek, M. (2015). Understanding resident city brand disengagement. *Journal of Place Management and Development*, *8*(3), null. https://doi.org/doi:10.1108/JPMD-06-2015-0016

Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle, I. G. E. I. P. I. (2015). La marque. Retrieved from https://www.ige.ch/fr/marques/la-marque.html

Interbrand. (2015). Video on Interbrand's Valuation Methodology. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=tK2ozWQ0HA4

IPBA. (2015). *International Place Branding Association. http://placebranding.org/*.

IPI. (2017). *"Swissness" - clear rules for the "Swiss Made" brand*. Berne: Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle. Retrieved from www.ige.ch/en/law-and-policy/national-ip-law/indications-of-source/swiss-indications-of-source/swissness.html

IPM. (2015). *The Institute of Place Management. http://www.placemanagement.org/*.

Jacobs, J. (1969). *The economy of cities*. New York: Vintage Books: A Division of Random House New York.

Jacobsen, B. P. (2009). Investor-based place brand equity: a theoretical framework. *Journal of Place Management and Development*, *2*(1), 70–84. https://doi.org/10.1108/17538330910946029

Jacobsen, B. P. (2010). Urban place brands and the location of creative industries : a model for measuring place-brand equity. *Urban Research & Practice*, *3*(3), 275–298. https://doi.org/10.1080/17535069.2010.524419

Jacobsen, B. P. (2012). Place brand equity: a model for establishing the effectiveness of place brands. *Journal of Place Management and Development*, *5*(3), 253–271. https://doi.org/10.1108/17538331211269657

Jaeger, S. R., Hedderley, D., & MacFie, H. J. H. (2001). Methodological issues in conjoint analysis: a case study. *European Journal of Marketing*, *35*(11/12), 1217–1239.

Janin, C., Peyrache-Gadeau, V., Landel, P.-A., Perron, L., Lapostolle, D., & Pecqueur, B. (2015). L'approche par les ressources : pour une vision renouvelée des rapports entre économie et territoire. In *Partenariats pour le développement territorial* (p. 149). Editions Quæ. https://doi.org/10.3917/quae.torre.2015.01.0149

Jansson, D. (2012). Branding Åland, branding Ålanders: Reflections on place identity and globalization in a Nordic archipelago. *Place Branding and Public Diplomacy*, *8*(2), 119–132.

Jeannerat, H. (2013). Staging experience, valuing authenticity: Towards a market perspective on territorial development. *European Urban and Regional Studies*, *20*(4), 370–384. https://doi.org/10.1177/0969776412454126

Jeannerat, H., Haisch, T., Crevoisier, O., & Mayer, H. (2017). *Pour une politique de communs innovatifs*. INNO-FUTURES Territorial innovation approaches, practices and policies: What possible futures? Swiss National Science Foundation, University of Bern and University of Neuchâtel.

Jensen, O. B. (2005). Branding the contemporary city-urban branding as regional growth agenda? In *Regional Studies Association Conference "Regional Growth Agendas."*

Jia, Y., & Zhang, W. (2013). Brand Equity Valuation: an Optimized Interbrand Model which is Based on the Consumer Perspective. In *International Academic Workshop on Social Science (IAW-SC-13)*. Atlantis Press.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of*

International Business Studies, *8*(1), 23–32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Johansson, J. K. (1989). Determinants and effects of the use of'made in'labels. *International Marketing Review*, *6*(1).

Johansson, J. K., Douglas, S. P., & Nonaka, I. (1985). Perspective Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluations : A New Methodological Perspective. *Journal of Marketing Research*, *22*(4), 388–396. https://doi.org/10.2307/3151584

Johnsen, J. (2007). *Regionalbewusstes Verhalten - Erklärungsansatz unter besonderer Berücksichtigung der Wirkungen von Regionenmarken*. Bern (PhD University of St.Gallen): Haupt Verlag.

Johnson, R. (2000). Understanding HB: An Intuitive Approach. *Sawtooth Software Research Paper Series*.

Jørgensen, O. H. (2014). Developing a city brand balance sheet–Using the case of Horsens, Denmark. *Place Branding and Public Diplomacy*.

Jørgensen, O. H. (2016). Key performance indicators in Danish place and city branding – Proposal for a new brand strategy platform. *Place Branding and Public Diplomacy*, *12*(4), 339–351. https://doi.org/10.1057/s41254-016-0006-x

Kahn, B. E. (2014). Coursera online course : Wharton University of Pennsylvania "Introduction to Marketing." Retrieved from https://www.coursera.org/course/whartonmarketing

Kalandides, A. (2011). City marketing for Bogotá: a case study in integrated place branding. *Journal of Place Management and Development*, *4*(3), 282–291. https://doi.org/10.1108/17538331111176093

Kalandides, A., & Kavaratzis, M. (2012). From "necessary evil" to necessity: stakeholders' involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, *5*(1), 7–19. https://doi.org/10.1108/17538331211209013

Kalandides, A., Kavaratzis, M., Boisen, M., Mueller, A., & Schade, M. (2012). Symbols and place identity. *Journal of Place Management and Development*, *5*(1), 81–92. https://doi.org/doi:10.1108/17538331211209068

Kaneva, N. (2011). Nation branding: Toward an agenda for critical research. *International Journal of Communication*, *5*, 25.

Kantor, P., & Nelles, J. (2015). Global city region governance and multicentered development: a North American perspective. *Environment and Planning C: Government and Policy*, *33*, 475–495. https://doi.org/10.1068/c13133

Kapferer, J.-N. (1997). *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.

Kapferer, J.-N. (2007). *Les marques - Capital de l'entreprise*. (E. d'Organisation, Ed.), *Références* (Vol. 4th editio). Les Éditions d'organisation.

Kapferer, J.-N. (2011). France: Pourquoi penser marque? *Revue Française de Gestion*, (9), 13–23.

Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking (fifth edition)*. London: Kogan page publishers.

Kapferer, J.-N. (2013a). N'est pas marque qui veut. *La Revue Des Marques*, *82*.

Kapferer, J.-N. (2013b). *Ré-inventer les marques: La fin des marques telles que nous les connaissons*. Editions Eyrolles.

Kapferer, J.-N., & Laurent, G. (1992). *La sensibilité aux marques: marchés sans marques, marchés à marques*.

Kapferer, J.-N., & Thoenig, J.-C. (1989). La marque.

Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research*. *Institute for Development Studies*. Ottawa: Institute for Development Studies. https://doi.org/10.1057/9781137373755.0007

Karens, R., Eshuis, J., Klijn, E., & Voets, J. (2015). The Impact of Public Branding: An Experimental Study on the Effects of Branding Policy on Citizen Trust. *Public Administration Review*.

Karlsson, C. (2008). *Handbook of Research on Innovation and Clusters: Cases and Policies* (Handbooks). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Kasabov, E. (2014). Managing the Unmanageable: Stakeholder Involvement in Creating and Managing Places and Their Brands. In F. M. Go, A. Lemmetyinen, & U. Hakala (Eds.), *Harnessing Place Branding Through Cultural Entrepreneurship* (pp. 65–78). Cham: Springer.

Kavaratzis, M. (2004). *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*. *Place branding*. University of Groningen (NL). Retrieved from http://www.rug.nl/research/portal/publications/from-city-marketing-to-city-branding%288a350ad6-8e60-4a67-8773-18380fe72855%29.html

Kavaratzis, M. (2008). *From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Rijksuniversiteit Groningen, The Netherlands.

Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, *5*(1), 26–37.

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Place Branding*, *96*(5), 506–514.

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2007). Partners in coffeeshops, canals and commerce: Marketing the city of Amsterdam. *Cities*, *24*(1), 16–25. https://doi.org/10.1016/j.cities.2006.08.007

Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, *13*(1), 69–86. https://doi.org/10.1177/1470593112467268

Kavaratzis, M., Warnaby, G., & Ashworth, G. J. (Eds.). (2015). *Rethinking Place Branding*. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7

Kaya, F., & Marangoz, M. (2014). Brand Attitudes of Entrepreneurs as a Stakeholder towards a City. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *150*, 485–493.

Keatinge, B., & Martin, D. G. (2015). A "Bedford Falls" kind of place: Neighbourhood branding and commercial revitalisation in processes of gentrification in Toronto, Ontario. *Urban Studies*, *53*(5), 867–883. https://doi.org/10.1177/0042098015569681

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 1–22.

Keller, K. L. (2002). Branding and brand equity. In B. Weitz & R. Wensley (Eds.), *Handbook of Marketing* (pp. 151–178). London: Sage Publications.

Keller, K. L. (2016). Reflections on customer-based brand equity: perspectives, progress, and priorities. *AMS Review*, *6*(1–2), 1–16. https://doi.org/10.1007/s13162-016-0078-z

Kelly, M. (2016). Analysing the complex relationship between logo and brand. *Place Branding and Public Diplomacy*, *1*(August 2015), 1–16. https://doi.org/10.1057/pb.2016.3

Khamadieva, A. (2015). Development of a Methodology for Measuring the Residents' Utility Within Place Marketing. In S. Zenker & B. P. Jacobsen (Eds.), *Inter-Regional Place Branding: Best Practices, Challenges and Solutions* (pp. 51–61). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15329-2_5

Kim, D., & Perdue, R. R. (2011). The Influence of Image on Destination Attractiveness. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *28*(3), 225–239. https://doi.org/10.1080/10548408.2011.562850

Kim, J. K., Berg, E., & Park, T. (2016). Appariement statistique par imputation fractionnaire. In *Techniques d'enquête*. Statistique Canada.

Kim, M., & Van Ryzin, G. G. (2014). Impact of Government Funding on Donations to Arts Organizations A Survey Experiment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *43*(5), 910–925.

King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. London: Sage.

Klijn, E.-H., Eshuis, J., & Braun, E. (2012). The influence of stakeholder involvement on the effectiveness of place branding. *Public Management Review*, *14*(4), 499–519.

Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, *37*(7/8), 998–1016.

Konecnik Ruzzier, M., & de Chernatony, L. (2013). Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia. *Journal of Business Research*, *66*(1), 45–52. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.05.023

Kotler, P. (2003). *Marketing Insight a to Z*. New York: Wiley.

Kotler, P. (2009). Marketing Places. *International Conference on Marketing Places*. Portimao, Portugal. Retrieved from http://www.ciitt.ualg.pt/01/mkt21portimao/PhilipKotler-PortimaoInternationalConference.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Principles of marketing*. Prentice hall, Englewood Cliffs.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing 15th Global Edition*. Pearson.

Kotler, P., & Dubois, B. (2004). *Marketing management*. (E. française réalisée par D. Manceau, Ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, *9*(4), 249–261.

Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: Free Press, New York.

Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (2002). *Marketing places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: Simon and Schuster.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, *33*(1), 10–15.

Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B brand management*. Springer Science & Business Media.

KPMG. (2016a). *Clarity on Business Location Switzerland: is Switzerland ready for business transformation?* Retrieved from https://home.kpmg.com/ch/en/home/insights/2016/11/business-location-switzerland.html

KPMG. (2016b). *Competitive Alternatives: KPMG's guide to international business locations costs*. Retrieved from www.CompetitiveAlternatives.com

Krugman, P. R. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*, *99*(3), 483–499.

Krugman, P. R. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, *73*(2), 28. https://doi.org/10.2307/20045917

Krugman, P. R. (1996). Making sense of the competitiveness debate. *Oxford Review of Economic Policy*, *12*(3), 17–25. https://doi.org/10.1093/oxrep/12.3.17

Krugman, P. R. (1998). What's new about the new economic geography? *Oxford Review of Economic Policy*, *14*(2), 7–17.

Kuzmanovic, M., Panic, B., & Martic, M. (2011). Identification of key positioning factors in the retail sector: A conjoint analysis approach. *African Journal of Business Management*, *5*(26), 10376–10386.

Lachance, M. J., Beaudoin, P., & Robitaille, J. (2003). Adolescents' brand sensitivity in apparel: influence of three socialization agents. *International Journal of Consumer Studies*, *27*(1), 47–57.

Ladner, A. (2013a). Etat, système politique et accomplissement des tâches. In A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel, & F. Varone (Eds.), *Manuel d'administration publique suisse* (pp. 7–30). Presses polytechniques et universitaires romandes (PPUR).

Ladner, A. (2013b). La gouvernance, la solution pour une réorganisation territoriale de la Suisse ? In L. Vodoz, L. Thévoz, & P. Faure (Eds.), *Les horizons de la gouvernance territoriale*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes (PPUR).

Ladner, A. (2016). Do VAAs Encourage Issue Voting and Promissory Representation? Evidence From the Swiss Smartvote. *Policy & Internet*, *8*(4), 412–430.

Ladner, A., Chappelet, J.-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., & Varone, F. (2013). *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes (PPUR).

Lajarge, R., Pecqueur, B., Landel, P., & Lardon, S. (2012). *Ressources territoriales : gouvernance et politiques publiques*. RessTerr Rhône-Alpes & RessTerr Auvergne.

Langer, R. (2001). *Place images and place marketing*. Copenhagen: Copenhagen Business School. Retrieved from http://openarchive.cbs.dk/cbsweb/handle/10398/7721

Laulajainen, R., & Stafford, H. A. (1995). *Corporate geography : business location principles and cases*. Dordrecht: Springer Science & Business Media.

Laurent, R.-A. (2004). *Les modèles à règle de décision aléatoire, la face trop cachée des modèles de choix discrets*. *Working Paper Université Paris I Panthéon-Sorbonne (encadré par Prof. Michèle Cohen)*.

Laville, J.-L. (2008). Encastrement et nouvelle sociologie économie : de Granovetter à Polanyi

et Mauss. *Revue Interventions Économiques / Papers in Political Economy*, *38*, 1–13.

Lazarte, M. (2010). Quel est l'impact de votre marque? Une norme ISO vous aide à la mesurer. Retrieved from http://www.iso.org/iso/fr/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1364

Le Gall-Ely, M. (2003). Un test de validité de l'analyse conjointe et de l'évaluation contingente dans le cadre de l'évaluation d'un service sans référent de marché. *Actes Du Séminaire Les Méthodes Quasi-Expérimentales, IREIMAR*.

Le Gall-Ely, M., & Loïg, H. (2006). Critique des méthodes de l'évaluation contingente et de l'analyse conjointe: application au cas du test de prix d'un concept de service innovant dans le secteur du logement social. *Décisions Marketing*, (49), 7–17.

Le Gall, S. (2009). *Les stratégies de localisation des entreprises multinationales et leurs rapports au territoire : une application au secteur des technologies de l'information et de la communication en France*. Université de Caen Basse-Normandie, France (thèse de doctorat). Retrieved from http://www.theses.fr/2009CAEN0511

Le Gall, S. (2011). La localisation des filiales à l'étranger. Quels sont les liens établis avec les territoires d'implantation ? *Revue Française de Gestion*, *37*(212), 93–107. https://doi.org/10.3166/rfg.212.93-107

Le Grand Robert, D. (2016). Le Grand Robert de la langue française. Retrieved from http://gr.bvdep.com/

Le Wali. (2017). *Etat d'avancement: plan de développement du Grand Casablanca*. Casablanca: wecasablanca.com.

Lecat, B. (2008). Comment promouvoir son pays, sa région ou sa ville auprès des investisseurs étrangers ? *Reflets et Perspectives de La Vie Économique*, *XLVII*(2), 71–83. https://doi.org/10.3917/rpve.472.0071

Lee, A. H. J., Wall, G., & Kovacs, J. F. (2015). Creative food clusters and rural development through place branding: Culinary tourism initiatives in Stratford and Muskoka, Ontario, Canada. *Journal of Rural Studies*, *39*. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.05.001

Lee, H. C., Noraziah, A., & Herawan, T. (2015). The Backbone of Key Successful Branding Strategies in the 21st Century: Innovation in Design Technology, Decision Making on Product Quality, and Collaborative Communications. In V. Sugumaran (Ed.), *Recent Advances in Intelligent Technologies and Information Systems* (pp. 186–228). Hershey, PA: IGI Global.

Lee, K.-H. (2016). The conceptualization of country attractiveness: a review of research. *International Review of Administrative Sciences*, *82*(4), 807–826. https://doi.org/10.1177/0020852314566002

Lehu, J.-M. (2012). *L'encyclopédie du marketing: Commenté et illustrée*. Editions Eyrolles.

Leimgruber, M. (2015). "Kansas City on Lake Geneva". Business hubs, tax evasion, and international connections around 1960. *Zeitschrift Für Unternehmensgeschichte (ZUG)*, *2*.

Léon, A., & Sauvin, T. (2010). L'entreprise et son empreinte territoriale : quelle politique d'attractivité ? *Mondes En Développement*, *149*(1), 43–52. https://doi.org/10.3917/med.149.0043

Leuthesser, L. (1988). *Defining, Measuring, and Managing Brand Equity: A Conference Summary by*. Marketing Science Institute.

Levin, M. (2003). *A Branded World: Adventures in Public Relations and the Creation of Superbrands* (John Wiley). Hoboken, New Jersey.

Lévy, J., & Lussault, M. (2013). *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*. Paris: Belin.

Lewi, G. (2013). *E-branding: stratégies de marque sur Internet*. Pearson Education France.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*.

Lindstedt, J. (2011). Place, identity and the socially responsible construction of place brands. *Place Branding and Public Diplomacy*, *7*(1), 42–49.

Lindstrom, M. (2011). *Brandwashed: Tricks companies use to manipulate our minds and persuade us to buy*. Crown Business.

Liquet, J.-C. (1995). L'analyse conjointe. *Décisions Marketing*, 101–110.

Liquet, J.-C. (2001). *Cas d'analyse conjointe*. Tec & Doc, Lavoisier S.A.S .

Loken, P. B., & John, D. R. (2006). Brand concept maps: measuring what your brand means to consumers. In *Presentación invitada. Carlson School of management on Branding Conference. Universidad de Minnesota*.

Lorenzini, E., Calzati, V., & Giudici, P. (2011). Territorial brands for tourism development. *Annals of Tourism Research*, *38*(2), 540–560. https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.10.008

Louviere, J. J. (1988). Conjoint analysis modelling of stated preferences: a review of theory, methods, recent developments and external validity. *Journal of Transport Economics and Policy*, 93–119.

Louviere, J. J. (2001). Choice experiments: an overview of concepts and issues. *The Choice Modelling Approach to Environmental Valuation*, 13–36.

Louviere, J. J., Flynn, T. N., & Carson, R. T. (2010). Discrete choice experiments are not conjoint analysis. *Journal of Choice Modelling*, *3*(3), 57–72.

Louviere, J. J., Hensher, D. A., & Swait, J. D. (2000). *Stated choice methods: analysis and applications*. Cambridge University Press.

Low, G. S., & Fullerton, R. A. (1994). Brands, brand management, and the brand manager system: A critical-historical evaluation. *Journal of Marketing Research*, 173–190.

Low, S. M., & Altman, I. (1992). *Place attachment*. Springer.

Lubanski, N., Andersson, M., & King-Grubert, M. (2016). *Innovating Talent Attraction: A practitioner's guide for Cities, Regions and Countries*. U Press.

Lucarelli, A. (2012). Unraveling the complexity of "city brand equity": a three-dimensional framework. *Journal of Place Management and Development*, *5*(3), 231–252. https://doi.org/10.1108/17538331211269648

Lucarelli, A. (2017). Place branding as urban policy: the (im)political place branding. *Cities*. https://doi.org/10.1016/J.CITIES.2017.08.004

Lucarelli, A., & Berg, P. O. (2011). City branding: a state-of-the-art review of the research domain. *Journal of Place Management and Development*, *4*(1), 9–27. https://doi.org/10.1108/17538331111117133

Lucarelli, A., & Brorström, S. (2013). Problematising place branding research: A meta-theoretical analysis of the literature. *The Marketing Review*, *13*(1), 65–81.

Lupieri, S. (2013). La Bretagne, une marque déposée. *Les Echos*. Retrieved from http://archives.lesechos.fr/archives/2013/Enjeux/00298-036-ENJ.htm#bJUKy1wgqysRrd0e.99

Mabillard, V., & Vuignier, R. (2017). The less transparent, the more attractive? A critical perspective on transparency and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, *13*(4), 348–359. https://doi.org/10.1057/s41254-016-0051-5

MacCarthy, B. L., & Atthirawong, W. (2003). Factors affecting location decisions in international operations–a Delphi study. *International Journal of Operations & Production Management*, *23*(7), 794–818.

Macdonald, E. K., & Sharp, B. M. (2000). Brand awareness effects on consumer decision making for a common, repeat purchase product: A replication. *Journal of Business Research*, *48*(1), 5–15.

Magnus, J. (2016). International branding of the Nordic region. *Place Branding and Public Diplomacy*, *12*(2–3), 195–200. https://doi.org/10.1057/s41254-016-0015-9

Maheswaran, D., Yi Chen, C., & He, J. (2013). *Nation Equity: Integrating the Multiple Dimensions of Country of Origin Effects*. *Review of Marketing Research* (Vol. 10). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2013)0000010010

Maillat, D., & Kebir, L. (2001). Conditions-cadres et compétitivité des régions : une relecture. *Canadian Journal of Regional Science/Revue Canadienne Des Sciences Régionales*, *24*(1), 41–56.

Maisetti, N. (2013). City branding et fragmentation métropolitaine: l'impossible recherche d'une marque territoriale dans le cas du territoire marseillais. *Communication & Langages*, *175*, 95–118.

Mangin, N. (2012). *Les sources des tensions ressenties dans la gestion des activités de recherche et de développement: Une étude de cas exploratoire*. HEC École des hautes études commerciales, Paris.

Manning, P. (2010). The semiotics of brand. *Annual Review of Anthropology*, *39*, 33–49.

Marchat, A., & Camelis, C. (2017). L'image de marque de la destination et son impact sur les comportements post-visite des touristes. *Gestion et Management Public*, *5*(3), 43–58. https://doi.org/10.3917/gmp.053.0043

Margarisová, K., & Vokáčová, L. (2016). Regional branding: building brand value. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturale Menelianae Brunensis*, *64*(6), 2059–2066.

Marsh, D., & Fawcett, P. (2011). Branding, politics and democracy. *Policy Studies*, *32*(5), 515–530. https://doi.org/10.1080/01442872.2011.586498

Marshall, A. (1890). *Principles of economics (revised edition in 1920)*. Macmillan London.

Martensen, A., & Grønholdt, L. (2004). Building brand equity: a customer-based modelling approach. *Journal of Management Systems*, *16*(3), 37–51.

Martinez, N. M. (2016). Towards a network place branding through multiple stakeholders and based on cultural identities. *Journal of Place Management and Development*, *9*(1). https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09564230910978511

Matson, E. W. (1994). Can cities market themselves like Coke and Pepsi do? *International Journal of Public Sector Management*, *7*(2), 35–41.

Mayes, R. (2008). A place in the sun: The politics of place, identity and branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, *4*(2), 124–135. https://doi.org/10.1057/pb.2008.1

Mayhew, S. (2009). *"Place" in A Dictionary of Geography*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acref/9780199231805.013.2378

Maynadier, B. (2009). *Marque de ville, étude des modalités sémiotiques de génération d'une marque par une ville*. Toulouse 1 Capitole.

Mayrhofer, U. (2011). La gestion des relations siège-filiales. Un enjeu stratégique pour les firmes multinationales. *Revue Française de Gestion*, *3*(212), 65–75. https://doi.org/10.3166/rfg.212.65-75

McCann, E. (2013). Policy Boosterism, Policy Mobilities, and the Extrospective City. *Urban Geography*, *34*(1), 5–29. https://doi.org/10.1080/02723638.2013.778627

McDonough, J., & Egolf, K. (2015). *The advertising age encyclopedia of advertising*. Routledge.

McFadden, D. (1973). Conditional logit analysis of qualitative choice behavior (chapter 4). In *Frontiers in Econometrics* (pp. 105–142). New York: Academic Press.

Medway, D., & Warnaby, G. (2008). Alternative perspectives on marketing and the place brand. *European Journal of Marketing*, *42*(5/6), 641–653. https://doi.org/10.1108/03090560810862552

Medway, D., & Warnaby, G. (2016). Multisensory place branding : a manifesto for research. In A. Campelo (Ed.), *Handbook on Place Branding and Marketing* (pp. 147–159). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Medway, D., Warnaby, G., & Dharni, S. (2010). Demarketing places: Rationales and strategies. *Journal of Marketing Management*, *27*(1–2), 124–142.

Melewar, T. C., & Alwi, S. F. S. (2015). *Corporate Branding: Areas, arenas and approaches*. Routledge.

Merrilees, B., Miller, D., & Herington, C. (2012). Multiple stakeholders and multiple city brand meanings. *European Journal of Marketing*, *46*(7/8), 1032–1047. https://doi.org/10.1108/03090561211230188

Metaxas, T. (2010a). Cities competition, place marketing and economic development in south europe: the Barcelona case as FDI destination. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, *5*(14), 5–19.

Metaxas, T. (2010b). Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process. *Place Branding and Public Diplomacy*, *6*(3), 228–243. https://doi.org/10.1057/pb.2010.22

Meyer-Waarden, L., & Zeitoun, H. (2005). Une comparaison empirique de la validité prédictive de la méthode de composition, de l'analyse conjointe et de l'analyse conjointe hybride. *Recherche et Applications En Marketing*, *20*(3), 39–58.

Meyronin, B. (2015). *Marketing territorial : Enjeux et pratiques* (3ème éd.). Paris: Vuibert.

Michel, G. (2010). Au cœur de la marque: Créer, développer et évaluer la marque. *Paris, Dunod*.

Michel, G. (2013). Management transversal de la marque: pour un décloisonnement de la marque dans les entreprises. Paris: Dunod.

Michelet, J. F., & Giraut, F. (2014a). Construction d'une qualité régionale. La marque Valais

ou les vertus et les risques du branding territorial. *Journal of Alpine Research/Revue de Géographie alpineRevue de Géographie Alpine*, *102*(1), 1–14.

Michelet, J. F., & Giraut, F. (2014b). Construction of a place brand. The Valais brand or the virtues and risks of place branding. *Journal of Alpine Research/Revue de Géographie Alpine*, *102*(1), 1–14.

Miles, C. (2013). Persuasion, marketing communication, and the metaphor of magic. *European Journal of Marketing*, *47*(11/12), 2002–2019. https://doi.org/10.1108/ejm-11-2011-0632

Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, *63*(2), 81.

Mohr, C. (2013). *Selling the Business Location: Place Marketing in the context of the Rhine-Main Region*. Anchor Academic Publishing (Verlag).

Moloney, D., & Octaviani, S. (2016). *Investment Attraction: Learning from "Best Practice" Jurisdictions*. London, Ontario: Lawrence National Centre for Policy and Management, Ivey Business School, Western University.

Monnier, P. D. (2015). *Promotion économique de la Suisse occidentale : radiographie sans complaisance*. Genève: Slatkine.

Moore, W. L., Gray-Lee, J., & Louviere, J. J. (1998). A cross-validity comparison of conjoint analysis and choice models at different levels of aggregation. *Marketing Letters*, *9*(2), 195–207. https://doi.org/10.1023/A:1007913100332

Morel, J., Buttery, L., Lemoine, J.-F., & Badot, O. (2014). Promouvoir les territoires: un problème d'échelle. In *Fronts et frontières des sciences du territoire Frontiers and boundaries of territorial sciences (2e colloque international)* (p. 291). Paris: GIS Collège international des sciences du territoire.

Morgan, G., & Kristensen, P. H. (2006). The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism. *Human Relations*, *59*(11), 1467–1490. https://doi.org/10.1177/0018726706072866

Morgan, N., Pritchard, A., & Piggott, R. (2002). New Zealand, 100% pure. The creation of a powerful niche destination brand. *Journal of Brand Management*, *9*(4), 335–354.

Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2004). *Destination branding: creating the unique destination proposition (2nd edition)*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann Ltd.

Müller, A. (2013). „So kreativ wie Berlin, so erfolgreich wie Frankfurt" – der symbolische Nutzen von Städten als Zielgröße einer imageorientierten Stadtmarkenführung. *Raumforschung Und Raumordnung*, *71*(2), 115–128.

Muller, E. (2015). *Attractivité des territoires: mirages, virages et ancrages*. Strasbourg: evoREG Research Note #34 ADEUS Actes du séminaire international sur les ressorts de l'attractivité.

Murat, M., & Pirotti, T. (2010). The attractiveness of countries for FDI. A fuzzy approach. *Fuzzy Economic Review*, *XV*(2), 43–61.

Murphy, J. M. (1989). *Brand valuation: establishing a true and fair view*. Vintage.

Nanayakkara, T. (2011). *Role of Intellectual Property in Enhancing the Competitiveness of the Tourism Industry*. WIPO World intellectual property organization - OMPI Organisation mondiale de la propriété intellectuelle.

Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European*

Journal of Social Psychology, *15*(3), 263–280.

New York State Library, N. (2013). New York State Emblems : the I Love New York Logo. Retrieved from http://www.nysl.nysed.gov/emblems/iluvny.htm

Nilles, D. (2012). *Le dynamisme vaudois sous la loupe: étude du développement économique du canton de Vaud et des effets de la promotion économique*. Lausanne: HEC Institut CREA.

Nilles, D., Corbière, T., & Pillet, A. (2010). *Evaluation générale de la politique de promotion économique de la République et Canton de Genève*. Université de Lausanne, HEC, Institut de macroéconomie appliquée (Créa). Retrieved from https://ge.ch/ecoguichetpmepmi/sites/default/files/communiques_presse/05_Rapport_Crea_Evaluation_promotion_economique.pdf

Noronha, I. De, Coca-stefaniak, J. A., & Morrison, A. M. (2017). Confused branding? An exploratory study of place branding practices among place management professionals. *Cities*, *66*, 91–98. https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.04.001

Nye, J. S. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, (80), 153. https://doi.org/10.2307/1148580

Nye, J. S. (2004). Soft power and American foreign policy. *Political Science Quarterly*, *119*(2), 255–270.

OCDE. (2017). *Panorama des administrations publiques 2017* (Panorama des administrations publiques). Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development OECD: Éditions OCDE. https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-fr

OECD. (2011). *Attractiveness for Innovation*. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development OECD: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264104815-en

Oguztimur, S., & Akturan, U. (2016). Synthesis of City Branding Literature (1988-2014) as a Research Domain. *International Journal of Tourism Research*, *18*(4), 357–372. https://doi.org/10.1002/jtr.2054

Olins, W. (1978). *The corporate personality: An inquiry into the nature of corporate identity*. Mayflower Books.

Olins, W. (2002). Branding the nation—The historical context. *Journal of Brand Management*, *9*(4), 241–248.

Oliveira, E. H. da S. (2015). A strategic spatial planning approach to cross-border place branding with references to Galicia and Northern Portugal. In S. Zenker & B. P. Jacobsen (Eds.), *Inter-Regional Place Branding* (pp. 115–137). Cham: Springer International Publishing.

Oliveira, E. H. da S. (2016). *Place branding in strategic spatial planning: an analysis at the regional scale with special reference to Northern Portugal*. PhD thesis of the University of Groningen, Groningen, Netherlands.

OMPI, O. mondiale de la propriété intellectuelle. (2015). WIPO World intellectual property organization web site. Retrieved from http://www.wipo.int/trademarks/fr/

ONLYLYON, L. (2016). La Démarche ONLYLYON. Retrieved from http://www.onlylyon.com/onlylyon/la-demarche.html

Ooi, C.-S. (2008). Reimagining Singapore as a creative nation: The politics of place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, *4*(4), 287–302. https://doi.org/10.1057/pb.2008.18

Ooi, C.-S. (2013). Why are cities becoming alike when each city is branded as different? *CLCS*

Working Paper Series.

Oosterhaven, J., Eding, G. J., & Stelder, D. (2001). Clusters, linkages and interregional spillovers: methodology and policy implications for the two Dutch mainports and the rural north. *Regional Studies*, *35*(9), 809–822.

Orme, B. (2000). Hierarchical Bayes: Why All the Attention? *Sawtooth Software Research Paper Series*.

Orme, B. (2006). Getting started with conjoint analysis. *Madison, WI: Research Publishers LLC*.

Orme, B. (2013). Which Conjoint Method Should I Use? *Sawtooth Software Research Paper Series*.

Orme, B. (2014a). ACBC Technical Paper. *Sawtooth Software Technical Paper Series*. Retrieved from www.sawtoothsoftware.com/support/technical-papers/adaptive-cbc-papers/acbc-technical-paper-2009

Orme, B. (2014b). Minimum number of screening tasks for ACBC. *Sawtooth Software Online Technical Support*. Retrieved from https://sawtoothsoftware.com/forum/5338/minimum-number-of-screening-tasks-for-acbc

Orme, B. (2017). *A Dinner Conversation with Jordan Louviere , Rich Johnson , and Greg Allenby*. Seattle: Sawtooth Software.

Orme, B., Alpert, M., & Christensen, E. (1997). Assessing the validity of Conjoint Analysis - Continued. *Sawtooth Software Research Paper Series*. Retrieved from https://www.sawtoothsoftware.com/download/techpap/assess2.pdf

Orme, B., & Chrzan, K. (2017). *Becoming an Expert in Conjoint Analysis: Choice Modeling for Pros*. Orem, UT: Sawtooth Software.

Orme, B., & Williams, W. (2016). What Are the Optimal HB Priors Settings for CBC and MaxDiff Studies? *Sawtooth Software Research Paper Series*.

Osgood, J. L., Opp, S. M., & Bernotsky, R. L. (2012). Yesterday's Gains Versus Today's Realties. *Economic Development Quarterly*, *26*(4), 334–350. https://doi.org/10.1177/0891242412465002

Otter, T. (2007). HB-Analysis for Multi-Format Adaptive CBC. *Proceedings of the 2007 Sawtooth Software Conference*. Retrieved from http://www.sawtoothsoftware.com/support/technical-papers/conference-proceedings/proceedings2007

Pamment, J. (2015). "Putting the GREAT back into Britain": National identity, public-private collaboration & Transfers of brand equity in 2012's global promotional campaign. *British Journal of Politics and International Relations*, *17*(2), 260–283. https://doi.org/10.1111/1467-856X.12039

Papadopoulos, N., Elliot, S., & Nisco, A. De. (2013). From "made-in" to "product-country images" and "place branding": a journey through research time and space. *Mercati & Competitività*, *2*, 37–57. https://doi.org/10.3280/MC2013-002003

Papadopoulos, N., Hamzaoui-Essoussi, L., & El Banna, A. (2016). Nation branding for foreign direct investment: an Integrative review and directions for research and strategy. *Journal of Product & Brand Management*, *25*(7), 615–628. https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2016-1320

Papadopoulos, N., & Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects. *Journal of Brand Management*, *9*(4), 294–314.

Paris Region. (2016). *A one-stop shop to facilitate administrative procedures for foreign investors*. Paris: Paris Region.

Parkerson, B. (2007). From schlock to hot: Shifting perceptions of Brooklyn. *Place Branding and Public Diplomacy*, *3*(4), 263–267.

Parkerson, B., & Saunders, J. a. (2005). City branding: can goods and services branding models be used to brand cities? *Place Branding*, *1*(3), 242–264. https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990026

Pasquier, M. (2008). The Image of Switzerland. Between clichés and realities. In K. Dinnie (Ed.), *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice (1st edition)* (pp. 79–87). Oxford: Elsevier.

Pasquier, M., & Villeneuve, J. (2012). *Marketing management and communications in the public sector*. London: Routledge.

Pasquier, M., & Vuignier, R. (2018). Le territoire comme objet public à manager. In M. Pasquier, O. Keramidas, C. Arnaud, & R. Vuignier (Eds.), *Evènements et territoires : aspects managériaux et études de cas*. Collection de l'IISA: L'administration publique aujourd'hui. Bruxelles: Bruylant.

Pasquier, M., & Yersin, N. (2009). *L'image de la Suisse à l'étranger*. Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP).

Pasquier, M., & Zumofen, R. (2015). Image Resilience after Multiple Crises : The Case of Switzerland in the United States. *Die Unternehmung*, *69*(2), 182–192.

Pasquinelli, C. (2013). Competition, cooperation and co-opetition: unfolding the process of inter-territorial branding. *Urban Research & Practice*, *6*(1), 1–18. https://doi.org/10.1080/17535069.2012.727579

Pasquinelli, C. (2017). City-region marketing. A bridge between urban planning and regional economic development policies ? The case of Tuscany, Italy. *Working Paper*, (May). https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26563.20002

Peca, S. (2015). Nike dépense 3 milliards de dollars par an pour son marketing. *Le Temps*. Retrieved from http://www.letemps.ch/Page/Uuid/3d73d7f2-1c31-11e5-9d4e-1dfb5906ea79/Nike_dépense_3milliards_de_dollars_par_an_pour_son_marketing

Pecqueur, B. (2006). Le tournant territorial de l'économie globale. *Espaces et Sociétés*, (2), 17–32.

Pecqueur, B. (2014). Esquisse d'une géographie économique territoriale. *Espace Géographique*, *43*(3), 198. https://doi.org/10.3917/eg.433.0198

Pecqueur, B., Djenane, A., & Chenoune, O. (2017). La territorialisation de la politique rurale en Algérie, adaptation ou rupture ? Analyse à partir d'une étude de cas : la wilaya de Tizi Ouzou. *Mondes En Développement*, *177*(1), 79. https://doi.org/10.3917/med.177.0079

Pedersen, S. B. (2004). Place branding: Giving the region of Øresund a competitive edge. *Journal of Urban Technology*, *11*(1), 77–95. https://doi.org/10.1080/1063073042000341998

Penrose, N. (1989). Valuation of brand names and trade marks. *Brand Valuation*, 32–45.

Persillet, V., & Shonkwiler, J. S. (2014). An Empirical Model of Firm Relocation and Its

Implications for Regional Development Policies. *Journal of Agribusiness*, *32*(1).

Pharr, J. M. (2005). Synthesizing country-of-origin research from the last decade: is the concept still salient in an era of global brands? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 34–45.

Piecyk, A., Mordue, G., & Yates, C. (2016). *One-Stop Shopping for Investment Attraction: Does the ProMexico Model Work for Canada? The Case of the Automotive Industry*. APRC Automotive Policy Research Centre.

Pike, S. (2009). Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. *Tourism Management*, *30*(6), 857–866.

Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, *41*, 202–227. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009

Pike, S., & Ryan, C. (2004). Destination Positioning Analysis through a Comparison of Cognitive, Affective, and Conative Perceptions. *Journal of Travel Research*, *42*(4), 333–342. https://doi.org/10.1177/0047287504263029

Pinson, J. (2016). From the Olympic dream to a down to earth approach: Lausanne's sports events hosting strategy. *Sport in Society*, *19*(6), 828–839. https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1108650

Pinson, J., & Chappelet, J.-L. (2014). Performance de la politique publique "Lausanne, Capitale Olympique." In *Management et évaluation de la performance: Un défi pour les organisations sportives* (pp. 63–80). Bruxelles: De Boeck.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879.

Poirot, J., & Gérardin, H. (2010). L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes En Développement*, *149*(1), 27–41. https://doi.org/10.3917/med.149.0027

Popper, K. (1935). Logik der Forschung. *Schriften Zur Wissenschaftlichen Weltauffassung. Springer-Verlag Wien GmbH*.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, *68*(2), 73–93.

Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, *14*(1), 15–34.

Powell, W. W. (2001). The Capitalist Firm in the Twenty-First Century: Emerging patterns in Western enterpise. In P. DiMaggio (Ed.), *The Twenty-First-Century Firm* (pp. 33–68). Princeton: Princeton University Press.

Pritchard, A., & Morgan, N. J. (2001). Culture, identity and tourism representation: marketing Cymru or Wales? *Tourism Management*, *22*(2), 167–179. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00047-9

PwC. (2016). *Cities of Opportunities*. PwC. Retrieved from http://www.pwc.com/us/en/cities-of-opportunity.html

Quester, P. G., Dzever, S., & Chetty, S. (2000). Country-of-origin effects on purchasing agents ' product perceptions: an international perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *15*(7), 479–489. https://doi.org/10.1108/08858620010351706

Rabelais, F. (1534). *Gargantua*.

Raffestin, C. (1986). Ecogenèse territoriale et territorialité. In R. Brunet & F. Auriac (Eds.), *Espaces, jeux et enjeux* (pp. 175–185). Paris: Fayard & Fondation Diderot.

Raghavarao, D., Wiley, J. B., & Chitturi, P. (2010). *Choice-based conjoint analysis: models and designs*. CRC Press.

Ranasinghe, W. T., Thaichon, P., & Ranasinghe, M. (2017). An analysis of product-place co-branding: the case of Ceylon Tea. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *29*(1), 200–214. https://doi.org/10.1108/APJML-10-2015-0156

Rao, V. R. (2014). *Applied conjoint analysis*. Springer.

Ray, P. (1973). Independence of irrelevant alternatives. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 987–991.

Rebufet, M., Loussaief, L., & Bacouël-Jentjens, S. (2014). Does the Country of Origin Matter for Cosmetics? The "Made in France" Argument. *Advertising Confluence: Transitioning Marketing Communications Into Social Movements*, 45.

Rehmet, J., & Dinnie, K. (2013). Citizen brand ambassadors: Motivations and perceived effects. *Journal of Destination Marketing & Management*, *2*(1), 31–38. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.02.001

Rendón, W. M., & Morales, K. R. (2013). Brand valuation: a review of InterbrandTM and Brand Capability ValueTM models.

Rhee, H. T., & Yang, S.-B. (2014). How does hotel attribute importance vary among different travelers? An exploratory case study based on a conjoint analysis. *Electronic Markets*, 1–16.

Riezebos, H. J. (1994). *Brand-added value: theory and empirical research about the value of brands to consumers*. Delft: Eburon Publishers.

Rio, N. (2014). Le mythe des clusters du Grand Paris. La spécialisation comme régulation métropolitaine. *Métropolitiques*.

Risen, C. (2005). Branding nations. *The New York Times*.

Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage.

Rittichainuwat, B., & Rattanaphinanchai, S. (2015). Applying a mixed method of quantitative and qualitative design in explaining the travel motivation of film tourists in visiting a film-shooting destination. *Tourism Management*, *46*, 136–147. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.005

Rochette, C. (2012). L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire. *Gestion et Management Public*, *1*(1), 4–20. https://doi.org/10.3917/gmp.001.0004

Rochette, C. (2015). The public brand between new practices and public values. *International Review of Administrative Sciences*, *81*(2), 326–345.

Rochette, C., Zumbo-Lebrument, C., & Féniès, P. (2015). Les marques région à l'épreuve de la réforme territoriale. *Gestion 2000*, *32*(6), 55–72. https://doi.org/10.3917/g2000.326.0055

Rochette, C., Zumbo-Lebrument, C., & Féniès, P. (2016). Identification des enjeux pour les parties prenantes et les acteurs engagés dans la construction d'une marque région: le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde. *Gestion et Management Public*, *4*(1), 91–108.

Rodriguez, M. (2007). Après vingt ans de déficits, Lausanne sort la tête de l'eau. *Le Courrier*. Retrieved from lecourrier.ch/apres_vingt_ans_de_deficits_lausanne_sort_la_tete_de_l_eau

Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101–137). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.

Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, *94*(5), 1002–1037.

Roth, K. P., & Diamantopoulos, A. (2009). Advancing the country image construct. *Journal of Business Research*, *62*(7), 726–740. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.014

Rozenblat, C., Bellwald, A., & Gomez, P. (2015). *Comparaison du positionnement de la métropole Aix-Marseille-Provence dans les réseaux mondiaux d'entreprises avec des villes comparable*. Lausanne: Institut de Géographie et de durabilité – Université de Lausanne.

Rozenblat, C., Métral, G., & Bellwald, A. (2015). Genève plus tournée vers l'international que Lyon. *Insee Analyses*, 2013–2016.

Rozenblat, C., Zaidi, F., & Bellwald, A. (2017). The multipolar regionalization of cities in multinational firms' networks. *Global Networks*, *17*(2), 171–194. https://doi.org/10.1111/glob.12130

Rufer, R., & Eichler, M. (2015). La compétitivité des grandes régions suisses: synthèse de l'étude de BAK Basel Economics. *La Vie Économique, Revue de Politique Économique*, *1*(2).

Rufer, R., & Wagner, A. (2015). La promotion de la place économique dans une perspective internationale. *La Vie Économique - Revue de Politique Économique*, *3*(4).

Rugman, A. M. (2005). *The Regional Multinationals: MNEs and "Global" Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/DOI: 10.1017/CBO9780511614071

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2008). A new perspective on the regional and global strategies of multinational services firms. *Management International Review*, *48*(4), 297–411.

Ryu, J. S., & Swinney, J. (2011). Downtown branding as an engine of downtown business success in small communities. *Place Branding and Public Diplomacy*, *7*(2), 81–90. https://doi.org/10.1057/pb.2011.6

Ryu, J. S., & Swinney, J. (2013). Branding Smallville: Community place brand communication and business owner perceptions of performance in small town America. *Place Branding and Public Diplomacy*, *9*(2), 98–108.

S-GE. (2016). *A Handbook for Investors: Switzerland as a Business Location*. Zurich: Switzerland Global Enterprise. Retrieved from http://www.s-ge.com/global/invest/en/content/handbook-for-investors

S-GE. (2017). *Switerland Global Enterprise: Enabling new business*. Switerland Global Enterprise. Retrieved from www.s-ge.com

Saary, M. J. (2008). Radar plots: a useful way for presenting multivariate health care data. *Journal of Clinical Epidemiology*, *61*(4), 311–317.

Sabot, E. (1996). *Pour une etude comparee des politiques de developpement economique*

localise : analyse franco-britannique de trois villes industrielles, saint-etienne, glasgow, motherwell.

San Martín, H., & Rodríguez del Bosque, I. A. (2008). Exploring the cognitive-affective nature of destination image and the role of psychological factors in its formation. *Tourism Management*, *29*(2), 263–277. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.03.012

Sataøen, H. L. (2015). Higher education as object for corporate and nation branding: between equality and flagships. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 1–16.

Sataøen, H. L., & Wæraas, A. (2013). Branding without Unique Brands: Managing similarity and difference in a public sector context. *Public Management Review*, (ahead-of-print), 1–19.

Sawtooth. (2015). Aggregate Score Estimation via Logit Analysis (online explanation). Retrieved from https://www.sawtoothsoftware.com/help/issues/ssiweb/online_help/maxdiff_aggregate_logit_analysis.htm

Sawtooth, S. (2009a). The Adaptive Choice-Based Conjoint (ACBC) Technical Paper. *Sawtooth Software Technical Paper Series*.

Sawtooth, S. (2009b). The CBC/HB System for Hierarchical Bayes Estimation Version 5.0. *Sawtooth Software Technical Paper Series*.

Sawtooth, S. (2013). The CBC System for Choice-Based Conjoint Analysis (Version 8). *Sawtooth Software Technical Paper Series*.

Scatton, L., & Schmitz, S. (2016). L'image de marque des villes wallonnes. *Belgeo*, *1*(1), 1–22. https://doi.org/10.4000/belgeo.18616

Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, *15*(1–3), 53–67.

Schnittka, O., Sattler, H., & Zenker, S. (2012). Advanced brand concept maps: A new approach for evaluating the favorability of brand association networks. *International Journal of Research in Marketing*, *29*(3), 265–274. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.04.002

Schwandt, T. A. (2015). *The Sage dictionary of qualitative inquiry*. Sage Publications.

SECO. (2015). *La promotion économique de la Confédération : pour que la Suisse reste une place économique attrayante*. Berne: Secrétariat d'État à l'économie.

Seisdedos, G. (2006). State of the art of city marketing in European cities. In *42nd IsoCaRP International Society of City and Regional Planners congress*. Istanbul.

Semprini, A. (1995). La marque. *Paris, PUF (Que Sais-Je, No 2982)*.

Sergot, B. (2004). *Les déterminants des décisions de localisation - Les créations de nouveaux sites des entreprises françaises de l'industrie et des services*. Université Panthéon-Sorbonne-Paris I. Retrieved from https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00012204/

Serval, S. (2015). *Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ? Une perspective ago-antagoniste*. Thèse de doctorat, IMPGT, Aix-Marseille Université, Aix-en-Provence, France.

Serval, S. (2017). *L'attractivité territoriale à l'épreuve du temps : comment favoriser l'ancrage territorial des entreprises étrangères ?* Paris: L'Harmattan.

Sevin, E. (2016). Place Brand Measurement and the Disconnect Between Place Branding Research and Practice. *Place Brand Observer (Online Platform)*. Retrieved from http://placebrandobserver.com/place-brand-measurement-challenge/

Sevin, H. E. (2014). Understanding cities through city brands: City branding as a social and semantic network. *Cities*, *38*, 47–56. https://doi.org/10.1016/j.cities.2014.01.003

Shields, P., & Rangarajan, N. (2013). Exploration - Working Hypotheses. In *A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management* (pp. 109–157). Stillwater, OK, USA: New Forums Press.

SI. (2017). *Switzerland innovation: one innovation park at five sites*. Retrieved from www.switzerland-innovation.com

Silva, C., Monico, L., Porfirio, J., & Almeida, M. R. (2014). From the country of origin effect to the origin of the brand : an approach from the viewpoint of the literature review. In *SGEM2014 Conference on political sciences, law, finance, economics and tourism* (Vol. 4, p. 295–302 pp). STEF92 Technology.

Silvanto, S., & Ryan, J. (2014). Relocation branding: a strategic framework for attracting talent from abroad. *Journal of Global Mobility*, *2*(1). https://doi.org/10.1108/JGM-07-2013-0046

Sinclair, R. (2004). A brand valuation methodology for nations. *Place Branding*, *1*(1), 74–79.

Sinclair, R. N., & Lane Keller, K. (2014). A case for brands as assets: Acquired and internally developed. *Journal of Brand Management*, *21*(4), 286–302. https://doi.org/10.1057/bm.2014.8

Skinner, H. (2008). The emergence and development of place marketing's confused identity. *Journal of Marketing Management*, *24*(9–10), 915–928. https://doi.org/10.1362/026725708x381966

Smiley, J.-P. (2016). *Exploring Policy Discourses in the UK Construction Sector : An Interpretive Analysis*. Loughborough University. Retrieved from https://dspace.lboro.ac.uk/2134/22913

Soutar, G. N., & Turner, J. P. (2002). Students' preferences for university: a conjoint analysis. *International Journal of Educational Management*, *16*(1), 40–45.

SPECo. (2017). *Publications du Service de la promotion économique et du commerce (Rapports annuels, VAUD: identité et logotype)*. Lausanne: Etat de Vaud.

Stafoggia, M., Lallo, A., Fusco, D., Barone, A. P., D'Ovidio, M., Sorge, C., & Perucci, C. A. (2011). Spie charts, target plots, and radar plots for displaying comparative outcomes of health care. *Journal of Clinical Epidemiology*, *64*(7), 770–778.

Staszak, J.-F. (2000). Prophéties autoréalisatrices et géographie. *Espace Géographique*, *29*(2), 105–119. https://doi.org/10.3406/spgeo.2000.1981

Statistique Canada. (2010). *Méthodes et pratiques d'enquête*. Ottawa: Ministre de l'Industrie.

Statistique Vaud. (2017). *Conjoncture: portrait et situation conjoncturelle de l'économie vaudoise*. Lausanne. Département des finances et des relations extérieures. Canton de Vaud.

Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences* (Qualitativ). Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.

Stervinou, S., Bayle-Cordier, J., Narvaiza, L., Aragon, C., & Iturrioz, C. (2015). Worker

cooperatives, a status to survive in a changing world or a status to change the world? Spain and France, two worldviews on worker cooperatives. *CIRIEC Working Paper*, *13*.

Strauf, S., & Scherer, R. (2006). Cluster and Cluster strategy in Switzerland. In D. Kopycinska (Ed.), *Entrepreneurship in economy* (Economics, pp. 173–186). Szczeci: PRINTGROUP Krzanowski, Daniel.

Stricker, C., & Bousigue, A. (2015). *The economic impact of international sports organisations in Switzerland 2008-2013*. Canton de Vaud, Switzerland: AISTS International Academy of Sports Sciences and Technology. Retrieved from www.aists.org/sites/default/files/publication-pdf/aists_economic_impact_study_report_english.pdf

Subra, P. (2008). L'aménagement, une question géopolitique ! *Hérodote*, *130*(3), 222. https://doi.org/10.3917/her.130.0222

Subramanian, S. (2017). How to sell a country: the booming business of nation branding. *The Guardian*. Retrieved from https://www.theguardian.com/news/2017/nov/07/nation-branding-industry-how-to-sell-a-country

Taecharungroj, V. (2016). City ambassadorship and citizenship behaviours. *Journal of Place Management and Development*, *9*(3), 331–350. https://doi.org/10.1108/JPMD-03-2016-0009

Tafani, É., Michel, G., & Rosa, E. (2009). Stratégie d'extension de gamme verticale : analyse de l'effet de halo de la marque selon les niveaux de gamme. *Recherche et Applications En Marketing*, *24*(2). https://doi.org/10.2307/41432244

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Sage.

Tavares-Lehmann, A. T., Coelho, Â., & Lehmann, F. (2012). Taxes and Foreign Direct Investment Attraction: A Literature Review. In *Progress In International Business Research* (Vol. 7, pp. 89–117). https://doi.org/10.1108/S1745-8862(2012)0000007007

Tesar, N., & Blank, S. (2018). Numéro spécial "La numérisation bouleverse le monde du travail." *Vie Économique*, *1–2*.

Tesson, F. (2004). Quand le politique parle du territoire, c'est pour le fabriquer : utilité scientifique et vertus pédagogiques de la géographie sociale pour comprendre la relation du politique à l'espace. In *Colloque « Espaces et sociétés aujourd'hui » (la géographie sociale dans les sciences sociales et dans l'action) à Rennes, France*.

The Boston Consulting Group. (2012). *Multinational Companies in Geneva and Vaud: Growth Engine at Risk!* Geneva: The Boston Consulting Group, and the Swiss-American Chamber of Commerce. Retrieved from www.amcham.ch/publications/downloads/20120612_bcg_amcham_study_en.pdf

The Place Brand Observer. (2014). *http://placebrandobserver.com/*. Retrieved from http://placebrandobserver.com/

The Place Brand Observer. (2016). Quick Guide: How to Measure Effectiveness of Place Branding Initiatives. Retrieved from placebrandobserver.com/how-to-measure-effectiveness-place-branding-initiatives/

Therkelsen, A., & Halkier, H. (2008). Contemplating Place Branding Umbrellas. The Case of Coordinated National Tourism and Business Promotion in Denmark. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, *8*(2), 159–175.

https://doi.org/10.1080/15022250802221229

Thiard, P. (2007). Attractivité et compétitivité: offre territoriale, approches marketing et retombées. *PUCA (2009), L'attractivité Des Territoires: Regards Croisés, Paris, Actes Des Séminaires*, 47–48.

Thiétart, R.-A., Allard-Poesi, F., Angot, J., Baumard, P., Blanc, A., & et al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e édition). Paris: Dunod.

Thomas, D. E., & Grosse, R. (2001). Country-of-origin determinants of foreign direct investment in an emerging market : the case of Mexico, *7*, 59–79.

Tuominen, S. (2008). Brand Valuation – Comparison of two Valuation Methods BT - Proceedings of the 2008 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. In J. Robinson Leroy (Ed.) (pp. 128–132). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10963-3_67

UBS. (2016). *L 'indicateur de compétitivité des cantons 2016*. Zurich: UBS Switzerland AG.

Usunier, J. (2006). Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing. *European Management Review*, *3*(1), 60–73.

Usunier, J.-C. (2011). The shift from manufacturing to brand origin: suggestions for improving COO relevance. *International Marketing Review*, *28*(5), 486–496. https://doi.org/10.1108/02651331111167606

Usunier, J.-C., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (2000). *Introduction à la Recherche en Gestion* (Collection). Paris: Economica.

Usunier, J.-C., & Prime, N. (2012). *Marketing International: Marchés, Cultures et Organisations*. Paris: Pearson.

Usunier, J., & Cestre, G. (2008). Comment: Further considerations on the relevance of country-of-origin research. *European Management Review*, *5*(4), 271–274.

Vahlne, J., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*.

van de Laar, M., & de Neubourg, C. (2006). Emotions and Foreign Direct Investment : A Theoretical and Empirical Exploration. *MIR: Management International Review*, *46*(2), 207–233.

Van de Walle, S. (2016). The Experimental Turn in Public Management: How Methodological Preferences Drive Substantive Choices. In O. James, S. Jilke, & G. G. Van Ryzin (Eds.), *Experiments in Public Management Research*. Cambridge: Cambridge University Press.

van den Berg, L., & Braun, E. (1999). Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity. *Urban Studies*, *36*(5/6), 987.

van den Berg, L., Braun, E., & van der Meer, J. (1997). *Metropolitan Organising Capacity: Experiences with Organising Major Projects in European Cities*. Aldershot, England: Ashgate Publishing Limited.

van den Berg, L., Braun, E., & van Winden, W. (2001). Growth Clusters in European Cities: An Integral Approach. *Urban Studies*, *38*(1), 185–205. https://doi.org/10.1080/00420980124001

van Ham, P. (2002). Branding Territory: Inside the Wonderful Worlds of PR and IR Theory. *Millennium - Journal of International Studies*, *31*(2), 249–269. https://doi.org/10.1177/03058298020310020101

Van Ryzin, G. G. (2013). An Experimental Test of the Expectancy-Disconfirmation Theory of Citizen Satisfaction. *Journal of Policy Analysis and Management*, *32*(3), 597–614.

van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*. London: Routledge.

Vashakidze, G. (2016). *One-Stop-Shop Public Service Delivery Model: the Case of Georgia*. The United Nations Development Programme's (UNDP) Regional Hub of Civil Service in Astana (ACSH).

Verhetsel, A., Kessels, R., Goos, P., Zijlstra, T., Blomme, N., & Cant, J. (2015). Location of logistics companies: A stated preference study to disentangle the impact of accessibility. *Journal of Transport Geography*, *42*, 110–121. https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2014.12.002

Ville de Lausanne, C. O. (2015). Site Internet de la ville de Lausanne "LA Capitale olympique." Retrieved from http://www.lausanne.ch/capitale_olympique

Vincent, J., Hill, J. S., & Lee, J. W. (2009). The multiple brand personalities of David Beckham: A case study of the Beckham brand. *Sport Marketing Quarterly*, *18*(3), 173–180.

Virgo, B., & de Chernatony, L. (2006). Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the city of Birmingham brand. *Journal of Brand Management*, *13*(6), 379–392.

Vodoz, L., Thévoz, L., & Faure, P. (2013). *Les horizons de la gouvernance territoriale*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (PPUR).

von Stokar, T., Vettori, A., Zandonella, R., Scherer, R., Zumbusch, K., & Schoenenberger, A. (2014). *Evaluation nationale Standortpromotion Schweiz*. Auftraggeber: SECO. Auftragnehmer: INFRAS, Zürich, IMP-HSG Institut für Systemisches Management und Public Governance, Universität St.Gallen, Eco'Diagnostic, Genève.

Vuignier, R. (2015). Cross-Border Place Branding: The Case of Geneva Highlighting Multidimensionality of Places and the Potential Role of Politico-Institutional Aspects. In S. Zenker & B. P. Jacobsen (Eds.), *Inter-Regional Place Branding: Best Practices, Challenges and Solutions* (pp. 63–72). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15329-2_6

Vuignier, R. (2016a). La marque territoriale : fonctions et enjeux de cet outil marketing. *Bulletin CEDIDAC, Centre Du Droit de L'entreprise de l'Université de Lausanne*. Retrieved from https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_EF30B9E35951.P001/REF

Vuignier, R. (2016b). Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique. *Working Paper de l'IDHEAP*, *2/2016*.

Vuignier, R. (2016c). Place marketing and place branding: A systematic (and tentatively exhaustive). *Working Paper de l'IDHEAP*, *5/2016*, 92.

Vuignier, R. (2017a). La marque territoriale, outil de différenciation pour l'attractivité ? Etude empirique auprès de décideurs d'entreprise / Are place brands a differentiating factor in attractiveness? An empirical analysis of business decision-making. *Gestion et Management Public*, *6*(1), 59–75. https://doi.org/10.3917/gmp.061.0059

Vuignier, R. (2017b). Place branding & place marketing 1976–2016: A multidisciplinary literature review. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *14*(4), 447–473. https://doi.org/10.1007/s12208-017-0181-3

Wachsmuth, D. (2017). Competitive multi-city regionalism: growth politics beyond the growth machine. *Regional Studies*, *51*(4), 643–653.

https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1223840

Walter, F. (2015). *Histoire de la Suisse (tome 5) : Certitudes et incertitudes du temps présent (de 1930 à nos jours)*. (A.-P. universitaires Suisses, Ed.) (4ème éditi).

Wang, T., Zhou, L., Mou, Y., & Zhao, J. (2014). Study of country-of-origin image from legitimacy theory perspective: Evidence from the USA and India. *Industrial Marketing Management*.

Ward, S. V. (1998). *Selling places: the marketing and promotion of towns and cities, 1850-2000* (Vol. 23). Chichester: Taylor & Francis.

Wardle, J., & Harris, M. (2017). *Winning across the FDI Decision Making Journey: FDI audience needs and how place brands can maximise their impact at key moments*. London: M&C Saatchi, City Nation Place Annual Forum in London, UK, November 2017.

Warnaby, G. (2009). Towards a service-dominant place marketing logic. *Marketing Theory*, *9*(4), 403–423.

Warnaby, G., & Medway, D. (2013). What about the "place" in place marketing? *Marketing Theory*, *13*(3), 345–363. https://doi.org/10.1177/1470593113492992

WEF. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017 from the World Economic Forum (WEF)*. Retrieved from https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1

White, C. L. (2012). Brands and national image: An exploration of inverse country-of-origin effect. *Place Branding and Public Diplomacy*, *8*(2), 110–118. https://doi.org/10.1057/pb.2012.6

Widmer, A., Schneider, B., & Hucker, J. (2016). *Swiss FinTech Report 2016: The role of Switzerland as a FinTech hub*. Zurich: EY.

Wiedmann, K.-P. (2014). The future of brand and brand management – Some provocative propositions from a more methodological perspective. *Journal of Brand Management*, *21*(9), 743–757. https://doi.org/10.1057/bm.2014.39

Williams, N., Brooks, C., & Vorley, T. (2015). Hidden clusters: the articulation of agglomeration in City Regions. *Environment and Planning C: Government and Policy*, *34*(8), 1776–1792. https://doi.org/10.1177/0263774X16642229

Wilson, R. T., Baack, D. D. W., & Baack, D. D. W. (2014). Foreign Direct Investment Promotion: Using advertising to change attitudes and behaviors. *The Marketing Management Journal*, *24*(2), 108–123. https://doi.org/10.1509/jim.11.0023

Wilson, R. T., & Baack, D. W. (2012). Attracting Foreign Direct Investment: Applying Dunning's Location Advantages Framework to FDI Advertising. *Journal of International Marketing*, *20*(2), 96–115. https://doi.org/10.1509/jim.11.0023

Witte, J.-J., & Braun, E. (2015). Cross-Border Place Branding in Europe. In *Inter-Regional Place Branding: Best Practices, Challenges and Solutions* (pp. 87–98). Cham: Springer International Publishing.

Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, *38*(9), 662–669.

World Bank. (2006). *Investment Promotion Agency Performance Review Report: Providing Information to Investors*. Washington DC: Multilateral Investment Guarantee Agency.

Wuebker, R., Hampl, N., & Wüstenhagen, R. (2015). The Strength of Strong Ties in an

Emerging Industry: Experimental Evidence of the Effects of Status Hierarchies and Personal Ties in Venture Capitalist Decision Making. *Strategic Entrepreneurship Journal*, (9), 167–187. https://doi.org/10.1002/sej.1188

Xiaoling, G. (2005). *La sensibilité aux marques et l'engagement à la marque: une application aux consommateurs chinois*. Nancy 2.

Yanow, D., & Schwartz-Shea, P. (2015). *Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn*. London and New York: Taylor & Francis. Retrieved from https://books.google.ch/books?id=w_TqBgAAQBAJ

Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(2), 195–211. https://doi.org/10.1177/0092070300282002

Young, C., & Lever, J. (1997). Place promotion, economic location and the consumption of city image. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, *88*(4), 332–341.

Zablah, A. R., Brown, B. P., & Donthu, N. (2010). The relative importance of brands in modified rebuy purchase situations. *International Journal of Research in Marketing*, *27*(3), 248–260.

Zavattaro, S. M. (2014). *Place Branding through Phases of the Image*. New York: Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9781137394514

Zavattaro, S. M., Daspit, J. J., & Adams, F. G. (2015). Assessing managerial methods for evaluating place brand equity: A qualitative investigation. *Tourism Management*, *47*, 11–21. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.018

Zenker, S. (2011). How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place Management and Development*, *4*(1), 40–52. https://doi.org/10.1108/17538331111117151

Zenker, S. (2014). Measuring place brand equity with the advanced Brand Concept Map (aBCM) method. *Place Branding and Public Diplomacy*, *10*(2), 158–166. https://doi.org/10.1057/pb.2014.2

Zenker, S., & Beckmann, S. C. (2013a). Measuring brand image effects of flagship projects for place brands: The case of Hamburg. *Journal of Brand Management*, *20*(8), 642–655. https://doi.org/10.1057/bm.2013.6

Zenker, S., & Beckmann, S. C. (2013b). My place is not your place – different place brand knowledge by different target groups. *Journal of Place Management and Development*, *6*(1), 6–17. https://doi.org/10.1108/17538331311306078

Zenker, S., & Braun, E. (2010). Branding a city–a conceptual approach for place branding and place brand management. In *39th European Marketing Academy Conference, 1st–4th June*.

Zenker, S., & Braun, E. (2015). Rethinking the Measurement of Place Brands. In *Rethinking Place Branding* (pp. 211–223). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7_14

Zenker, S., & Braun, E. (2017). Questioning a "one size fits all" city brand. *Journal of Place Management and Development*, *10*(3), 270–287. https://doi.org/10.1108/JPMD-04-2016-0018

Zenker, S., Braun, E., & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, *58*, 15–27. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.008

Zenker, S., Eggers, F., & Farsky, M. (2013). Putting a price tag on cities: Insights into the competitive environment of places. *Cities*, *30*(1), 133–139. https://doi.org/10.1016/j.cities.2012.02.002

Zenker, S., & Erfgen, C. (2014). Let them do the work: a participatory place branding approach. *Journal of Place Management and Development*, *7*(3), 225–234. https://doi.org/10.1108/jpmd-06-2013-0016

Zenker, S., Gollan, T., & Quaquebeke, N. (2014). Using Polynomial Regression Analysis and Response Surface Methodology to Make a Stronger Case for Value Congruence in Place Marketing. *Psychology & Marketing*, *31*(3), 184–202.

Zenker, S., & Jacobsen, B. P. (Eds.). (2015). *Inter-Regional Place Branding: Best Practices, Challenges and Solutions*. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15329-2

Zenker, S., Knubben, E., & Beckmann, S. C. (2010). Your city, my city, their city, our city–different perceptions of place brands by diverse target groups. In *th International Conference Thought Leaders in Brand Management, Lugano, Switzerland*.

Zenker, S., & Martin, N. (2011). Measuring success in place marketing and branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, *7*(1), 32–41. https://doi.org/10.1057/pb.2011.5

Zenker, S., Petersen, S., & Aholt, A. (2009). Development and implementation of the citizen satisfaction index (CSI): four basic factors of citizens' satisfaction. *Research Papers on Marketing and Retailing*, *39*, 1–19.

Zenker, S., Petersen, S., & Aholt, A. (2013). The Citizen Satisfaction Index (CSI): Evidence for a four basic factor model in a German sample. *Cities*, *31*, 156–164. https://doi.org/10.1016/j.cities.2012.02.006

Zenker, S., & Rütter, N. (2014). Is satisfaction the key? The role of citizen satisfaction, place attachment and place brand attitude on positive citizenship behavior. *Cities*, *38*, 11–17.

Zhao, W., Sun, R., & Kakuda, N. (2017). Institutionalized place branding strategy, interfirm trust, and place branding performance: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 1–7. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.021

Zimmermann, J.-B. (1998). Nomadisme et ancrage territorial: propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires. *Revue Économique et Régionale Urbaine*, 211–230.

Zimmermann, J.-B. (2005). Entreprises et territoires: entre nomadisme et ancrage territorial. *La Revue de l'Ires*, (1), 21–36.

Zimmermann, J.-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée. *Revue Française de Gestion*, *34*(184), 105–118. https://doi.org/10.3166/rfg.184.105-118

Annexe A

219

Tableau : Les fonctions de la marque

Fonction		**Description**	**Quelques références et citations**
transactionnelle de garantie, de caution	Distinctive	La marque permet d'identifier l'objet (produit, service, organisation ou autre) et de le distinguer des autres. Elle peut renvoyer à une configuration unique d'attributs.	La marque facilite l'identification des produits et services (Brian P Brown, Zablah, Bellenger, & Donthu, 2012). La marque est parfois le seul point d'ancrage pour se repérer, différencier des produits opaques tels des matelas, du champagne ou du liquide vaisselle (Kapferer & Laurent, 1992). La marque permet personnalisation, originalité, spécificité et configuration unique d'attributs (Kapferer & Laurent, 1992).
	Orientation et information	La marque possède une fonction de communication dans la mesure où elle transmet des informations et oriente (ou désoriente) le consommateur.	Les dimensions cognitives et affectives de la marque fournissent des informations et orientent le consommateur (Jacobsen, 2009).
	Pratique	La marque permet de mémoriser facilement le résultat de processus de choix antérieurs. Choisir la même marque que par le passé permet de limiter les risques et la complexité du processus de décision.	Praticité et mémorisation facile : « inutile de réfléchir à nouveau, on peut reprendre la marque qu'on avait jugée adéquate » (Kapferer, 2007; Kapferer & Laurent, 1992). La marque « reduces the risk and complexity of the buying decision » (Kotler & Pfoertsch, 2006), dans des contextes variés (Brian P Brown et al., 2012; Homburg, Klarmann, & Schmitt, 2010; Webster & Keller, 2004). La marque peut apporter un sentiment de cohérence à l'offre qui facilite le choix (Kapferer & Laurent, 1992).
	Garantie	La marque peut être considérée comme une garantie de qualité, comme un label assurant que certains critères et exigences de qualité seront remplis.	« Pour certains consommateurs, la marque est l'assurance d'une meilleure qualité » (Kapferer & Laurent, 1992). « Fonction transactionnelle » (Lewi, 2013; Lewi & Lacoeuilhe, 2007). Fonction d'optimisation : « to be sure of buying the best product in its category, the best performer for a particular purpose » (Guzman, 2005, p. 3)
	Confiance	La marque peut véhiculer un sentiment de confiance de par son image de marque et sa réputation et une certaine crédibilité.	The brand offers trust and « reduces the perceived purchasing risk and the transaction costs » (Jacobsen, 2009). la marque comme signal de crédibilité pour le consommateur (Erdem & Swait, 1998).
identitaire de communauté	Continuité	La marque a une fonction de continuité dans la mesure où elle s'inscrit dans la durée. Certaines marques peuvent être considérées comme des référentiels générationnels.	« Satisfaction brought about through familiarity and intimacy with the brand that you have been consuming for years » (Guzman, 2005, p. 3)

	Identitaire et symbolique	La marque a une fonction identitaire dans la mesure où elle possède une certaine identité (l'identité de marque) et parce qu'elle peut agir sur l'identité des consommateurs, reprenant à leur compte l'identité de marque et construisant la leur à travers la marque. La fonction identitaire peut se traduire par un sentiment d'appartenance et apporte potentiellement une cohésion aux parties prenantes de la stratégie de marque (effet rassembleur de la marque à l'interne).	« Fonction identitaire » et « fonction aspirationnelle » (Lewi, 2013; Lewi & Lacoeuilhe, 2007). « Prestige & Identity » (Jacobsen, 2012). Fonction de caractérisation : « to have confirmation of your self-image or the image that you present to others » (Guzman, 2005, p. 3). A travers son prestige, la marque peut participer à la construction de l'identité du consommateur : « tool of customer's identity building process » (Jacobsen, 2009; Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2000) « certains consommateurs affirment leur originalité, leur personnalité par le choix de certaines marques » (Kapferer & Laurent, 1992).
aspirationnelle	Hédonique et ludique	La stratégie de marque (à travers diverses activités marketing) peut rendre l'expérience d'achat agréable et orientée vers le plaisir. La variété, la profusion des choix offrirait également un environnement ludique et hédonique par rapport à un magasin sans marque.	« satisfaction hédonique » (Kapferer & Laurent, 1992).
	Ethique	La marque possèderait une fonction éthique dans la mesure où par le choix d'une marque le consommateur peut soutenir un comportement éthique et social, certaines entreprises adoptant des stratégies de responsabilité éthique et sociale (CSR : *Corporate Social Responsibility*, *fairtrade*, etc.).	« Satisfaction linked to the responsible behavior of the brand in its relationship towards society » (Guzman, 2005, p. 3; Kapferer, 1997).

Annexe B

221

Méthodes envisageables pour mesurer un potentiel « effet marque territoriale »

Nous présentons ici une liste, non exhaustive, de diverses possibilités passées en revue avant de porter notre choix sur l'analyse de mesures conjointes.

Analyse économétrique des choix effectués par les entreprises

Les données sur le comportement des entreprises sont riches et permettent toutes sortes d'analyses statistiques et peuvent donc être traitées dans le cadre de modèles économétriques. De telles études peuvent être effectuées par exemple dans le cadre d'études sur les investissements directs étrangers (*FDI*) à un niveau macro (Globerman & Shapiro, 1999). Ce type d'analyse n'a pas été retenu car il s'éloigne de notre volonté de questionner des décideurs d'entreprises afin de comprendre le rôle de la marque territoriale dans leur processus de choix sous un angle managérial.

Analyse longitudinale

Une analyse de l'évolution de l'attractivité effective d'un territoire (dont l'indicateur pourrait être le nombre d'entreprises ayant choisi ce territoire) par rapport à l'image de ce territoire et à la gestion de celle-ci à travers une stratégie de place branding serait intéressante. Cependant, la prise en compte d'un espace temporel rendrait d'autant plus difficile l'isolation de l'effet marque (problème de colinéarité et de non contrefactuel). De plus, de nombreux auteurs proposent déjà des outils pour évaluer la force d'une marque territoriale en comparaison à d'autres marques au fil du temps, à l'instar des classements et index existants, ou développent des outils de diagnostic, comme Chamard (Chamard, 2003) qui évalue régulièrement l'image de marque des villes mettant sur pied un « Observatoire de l'image des territoires ».

Etude des associations à la marque territoriale

Etudier la perception de la marque territoriale à travers l'analyse des associations au territoire aurait été possible. Comme le montre Gallarza et al., il existe une variété de techniques permettant de capter et mesurer la construction de l'image (Gallarza, Saura, & García, 2002, pp. 65–66). Par ailleurs, des outils ont été développés dans la littérature pour analyser les perceptions de divers groupes cibles, comme par exemple la Zaltman metaphor elicitation technique (ZMET) pour des rapports conscients et inconscients à la marque (Coulter & Zaltman, 1994), la méthode CERISE REVAIT® pour identifier et valoriser les avantages comparatifs territoriaux (Gollain, 2015), ou l'advanced Brand Concept Map (aBCM) pour analyser les associations à la marque, la manière dont elles sont interconnectées et leur poids (Schnittka, Sattler, & Zenker, 2012; Zenker, 2014). Au vu de notre questionnement de recherche et afin d'aboutir à des résultats originaux qui répondent à des lacunes identifiées dans littérature, appliquer de tels outils n'a pas été jugé pertinent.

Outils d'évaluation de la valeur de marque

A l'instar de Sinclair pour l'évaluation des marques pays (Sinclair, 2004), il est possible d'emprunter des outils existants pour mesurer la valeur de marque produit ou institutionnelle pour les appliquer aux marques territoriales. L'entreprise Interbrand propose par exemple une façon d'évaluer la valeur d'une marque sur un marché (Interbrand, 2015; Jia & Zhang, 2013; Rendón & Morales, 2013). Il est aussi possible de chercher à mesurer le retour sur investissement de la marque (*return on brand investment*) ou la performance de la marque, par exemple à travers le développement d'indicateurs adaptés à la marque territoriale (Jørgensen, 2016) ou l'élaboration de nouveaux outils comme le *city brand balance sheet* (Jørgensen, 2014). Aucun de ces outils n'a été jugé satisfaisant pour répondre à notre questionnement de recherche. En effet, d'une part ces outils adopte une vision réductrice de la marque territoriale qui ne prend que peu en compte les spécificités du territoire et d'autre part ces outils s'avèrent davantage

utiles pour du conseil stratégique plutôt que pour comprendre et analyser le rôle de la marque territoriale.

Expériences

Karensm Eshuis, Klijn et Voets cherchent à évaluer le rôle d'une marque publique, dans leur cas, l'Union européenne, opérationnalisée par son drapeau, son nom et le logo de la Commission européenne, sur la confiance des citoyens par rapport à des politiques publiques. Les chercheurs comparent le niveau de confiance avec et sans la marque publique (Karens, Eshuis, Klijn, & Voets, 2015). La méthode mobilisée est l'expérience (*experimental study*), qui a récemment retenu l'attention de plusieurs chercheurs dans le domaine de l'administration publique (Charbonneau & Van Ryzin, 2015; Grimmelikhuijsen, 2012a, 2012b; Grimmelikhuijsen & Meijer, 2012; Grimmelikhuijsen, Porumbescu, Hong, & Im, 2013; M. Kim & Van Ryzin, 2014; Van Ryzin, 2013), voire serait devenue populaire dans ce domaine selon Van de Walle (Van de Walle, 2016). En mettant nos répondants en situation fictive de choix de lieu d'implantation, notre méthodologie se rapproche d'une expérience. Nous avons cependant renoncé à une telle méthode, car il aurait été quasiment impossible de s'assurer de la participation des répondants désirés, à savoir des décideurs d'entreprises. En effet, lorsqu'il s'agit de sélectionner les participants, pour des raisons de faisabilités, les expériences requièrent souvent la participation de « proxy », à l'instar d'étudiants (Grimmelikhuijsen, 2012b).

Equation structurelle

Au vu de notre modèle, effectuer une équation structurelle pourrait être un choix pertinent. L'équation structurelle (*Structural Equation Modeling : SEM)* [1] permettrait de mesurer l'ensemble des relations présentées dans notre modèle, c'est-à-dire entre les variables indépendantes (facteurs d'attractivité et marque territoriale) et la variable dépendante (choix de l'entreprise). Pour la marque territoriale, Kaya et Marangoz (Kaya & Marangoz, 2014) ont par exemple utilisé l'équation structurelle comme méthode afin d'examiner les attitudes des entrepreneurs (avec un échantillon de 342 interviewés) quant aux attributs d'un territoire et sa marque territoriale. Etant donné la complexité et le nombre de variables de notre modèle, une telle méthode nécessiterait cependant un nombre trop important de cas suffisamment variant pour permettre des résultats pertinents et significatifs : pour un modèle SEM, il faudrait un échantillon minimum de n=200. La technique de la *SmartPLS* (*a software with graphical user interface for variance-based SEM using the partial least squares (PLS) method*) permet cependant d'effectuer un type d'équation structurelle, même si la taille de l'échantillon est petite. Cette technique aurait donc pu être mobilisée. Nous avons cependant opté pour une analyse de mesures conjointes pour différentes raisons en lien avec notre questionnement spécifique, notamment la mise en situation de choix avec des répondants contraints d'effectuer des arbitrages s'approchant de situations réelles.

[1] « The reason for extensive usage of SEM is explicitly consideration of measurement error concerning observed variables (both dependent and independent variables) in a model. » (Kaya & Marangoz, 2014) ; « Moreover, its success especially in testing complex models, feasibility of multi-analysis at once, offering some rearrangements regarding structural relationships in the model, providing more detailed output about moderation effects support the usage of SEM in hypothesis testing and model building. » (Kaya & Marangoz, 2014).

Les différents types d'analyses de mesures conjointes

L'analyse de mesures conjointes peut être déclinée de plusieurs façons, dont six qui diffèrent significativement l'une de l'autre, comme détaillé dans les documents techniques mis à disposition par Sawtooth[1].

Max-Diff Conjoint Analysis or Best-Worst scaling

L'analyse *Max-Diff* ou *Best-Worst* scaling propose un assortiment d'éléments (composants d'un produit) que le répondant est amené à sélectionner selon ses préférences (*best/most preferred/worst/least*). Parmi une liste d'éléments, le but est d'estimer l'importance relative ou la préférence pour les éléments, mais pas d'estimer comment plusieurs éléments pris ensemble affecte la préférence générale.

Full-profile conjoint analysis

Ce type d'analyse de mesures conjointes est le premier qui a vu le jour. Les répondants voient l'ensemble des configurations de produits possibles avec les attributs et les niveaux. Plus riche en termes de données récoltées, il est jugé trop contraignant car trop de produits doivent être présentés aux répondants. La surcharge d'information qui en résulte n'est en effet pas sans conséquence sur les résultats.

Adaptive Conjoint Analysis (ACA)

L'analyse de mesures conjointes adaptative personnalise l'expérience pour chaque répondant. L'accent est mis sur les attributs qui sont les plus pertinents pour l'interviewé et évite la surcharge d'informations en se concentrant sur quelques attributs à la fois.

Menu-Based Choice (MBC)

Ce type d'analyse de mesures conjointes offre la possibilité aux interviewés de sélectionner « à la carte » les composantes d'un produit en proposant une liste. Il s'agit donc de faire choisir parmi une variété d'options la configuration préférée d'un produit. Ce type d'analyse est particulièrement adapté lorsqu'une offre est modulable par le consommateur, sur mesure.

Choice-Based Conjoint (CBC) or discrete-choice conjoint analysis

L'analyse de mesures conjointes fondée sur les choix est la forme la plus commune des analyses de mesures conjointes. Elle constitue par exemple 80% des études conduites par Sawtooth Software ces dernières années (Hill, 2016). Les répondants sont invités à effectuer des choix en fonction de 3 à 5 produits proposés. Cette méthode a l'avantage de se rapprocher d'une situation d'achat réel.

Adaptive Choice-Based Conjoint (ACBC)

L'analyse de mesures conjointes adaptative basée sur les choix est une forme spécifique de CBC. Elle utilise la technologie la plus avancée pour l'analyse de mesures conjointes, dans la mesure où elle reprend les éléments qui ont fait leur preuve pour la CBC et l'ACA et y ajoute des possibilités statistiques adaptatives existantes uniquement depuis peu, ayant recours à des algorithmes exigeants en termes de programmation. Elle est à cet égard jugée par certains chercheurs comme très prometteuse (Sawtooth, 2009a, p. 20).

[1] Sawtooth met à disposition en ligne diverses contributions techniques rédigées par des chercheurs qui travaillent pour le compte d'universités et/ou de cette entreprise privée, notamment les documents suivants : *The CBC/HB System for Hierarchical Bayes Estimation Version 5.0, Hierarchical Bayes- Why All the Attention, Understanding HB: An intuitive approach, The CBC System for Choice-Based Conjoint Analysis, How Many Questions Should You Ask in Choice-Based Conjoint Studies, A New Approach to Adaptive CBC* et *The Adaptive Choice-Based Conjoint (ACBC) Technical Paper*. Parmi les auteurs, Richard M. Johnson et Bryan K. Orme sont les experts de l'ACBC. Le document de Qualitrics intitulé *A Brief Explanation of the Types of Conjoint Analysis* a également été utile.

Annexe D

UNIL | Université de Lausanne
IDHEAP

Renaud.Vuignier@unil.ch 2016-2017

Entretien face à face d'une durée de 30 à 70 minutes.

Les données sont anonymisées et utilisées uniquement à des fins académiques.

PARTIE A : Analyses de mesures conjointes

Questionnaire sur tablette (aussi disponible en ligne via https://idheap.sawtoothsoftware.com/login.html) :

- Liste de 12 facteurs d'attractivité : les répondants sont amenés à sélectionner les 4 jugés les plus importants
  1. Potentiel en termes de marché
  2. Présence d'un cluster et de fournisseurs adéquats
  3. Protection de la propriété intellectuelle
  4. Infrastructures : transport, télécommunication et logistique
  5. Disponibilité et prix des terrains commerciaux ou industriels
  6. Qualité de la main d'œuvre et flexibilité du droit du travail
  7. Fiscalité des entreprises et coûts
  8. Qualité de la formation et environnement propice à la recherche et à l'innovation (R&D)
  9. Climat social et stabilité politique
  10. Sécurité
  11. Qualité de vie
  12. Autre : _____
- Analyse de mesures conjointes (*Adaptive Choice-Based Conjoint* ACBC) avec ces 4 facteurs
- Analyse de mesures conjointes ACBC avec ces 4 facteurs + l'attribut « Lieu » (⇨ marque territoriale)
- Notation (*rating*) de tous les facteurs sur une échelle de Likert de 0 à 10

PARTIE B : Entretiens semi-directifs (questions ouvertes)

A. Facteurs les plus importants
   - Selon vous, quels sont les facteurs d'attractivité les plus importants pour décider du lieu où installer son entreprise ?
   - *Questions de relance et potentielles sous-questions concernant l'entreprise en question*

B. Rôle des agences de promotion économique
   - Selon vous, quel est le poids des activités des agences de promotion économique pour convaincre une entreprise de s'implanter sur un territoire ?
   - *Questions de relance et potentielles sous-questions*

C. Rôle de l'image, de la réputation et de la marque d'un territoire
   - Selon vous, quel est le rôle de l'image et de la réputation d'un territoire dans le processus de choix d'un lieu d'implantation d'une entreprise ?
   - *Questions de relance et potentielles sous-questions*
   - Selon vous, quel est le rôle de la marque territoriale dans le processus de choix d'un lieu d'implantation ou de relocalisation d'une entreprise ?
   - *Explications si nécessaires, questions de relance et potentielles sous-questions*

D. Niveaux : commune, ville, canton, région ou pays
   - Selon vous, l'image et la réputation de quel territoire joue un rôle : la Suisse, le canton de Vaud, la ville, la commune ?
   - *Questions de relance et potentielles sous-questions, y compris celle de l'importance du facteur « Swissness » pour l'entreprise*

E. La marque VAUD
   - Connaissez-vous la marque VAUD (logo VAUD+ inclus dans le questionnaire) ?
   - Qu'est-ce que la marque VAUD selon vous ?

F. Divers
   - Aimeriez-vous ajouter quelque chose en lien avec les différents sujets abordés ?

225

UNIL | Université de Lausanne
IDHEAP

Renaud.Vuignier@unil.ch 2016-2017

Face-to-face interview duration: 30 to 70 minutes.

Data will be anonymized and used for academic purpose only.

PART A: Conjoint analysis

Survey on a tablet computer (also available via https://idheap.sawtoothsoftware.com/login.html):

- List of 12 location factors: respondents have to pick up the 4 most important ones
  1. Output market potential
  2. Existence of a cluster and relevant suppliers
  3. Intellectual property protection (IP)
  4. Infrastructure: transports, telecommunication and logistic
  5. Availability and price of commercial or industrial property
  6. Quality of workforce and flexibility of labor law
  7. Corporate taxes and costs
  8. R&D environment conducive to innovation and quality of higher education system
  9. Social climate and political stability
  10. Security and safety
  11. Quality of life
  12. Other: _____
- Adaptive Choice-Based Conjoint (ACBC) with these 4 factors
- ACBC with these 4 factors + the attribute "Place name" (⇨ place brand)
- Rating of all factors on a Likert scale from 0 to 10

PART B: Semi-structured interview (open questions)

A. Most important location factors
   - What are the most important factors of attractiveness to decide where to locate?
   - *Following-up questions and potential sub-questions regarding this specific company*

B. Role of economic development agency
   - In your opinion, what is the weight of the activities of economic development agencies to convince a company to locate in an area?
   - *Following-up questions and potential sub-questions regarding the specific experience of this company*

C. Role of image, reputation and place brand
   - In your opinion, what is the role of image and reputation of a place in the process of choosing a place for the establishment of a business?
   - *Following-up questions and potential sub-questions*
   - In your opinion, what is the role of place brand in the process of choosing a place for the establishment of a business?
   - *Explanation if needed, following-up questions and potential sub-questions*

D. City, cantonal, regional or national level
   - In your opinion, image and reputation of which place plays a role: Switzerland, Vaud, Lausanne, the municipality?
   - *Following-up questions and potential sub-questions, including questions about the importance of "Swissness"for the company*

E. The specific place brand VAUD
   - Do you know the specific logo included in the survey (VAUD+)?
   - What is the brand VAUD for you?

F. Varia
   - Would you like to add something regarding the different topics we covered?

Questionnaire de double ACBC sur la tablette (captures d'écran)

Afin de répondre aux questions suivantes, je vous prie de vous imaginer dans la situation où vous seriez la seule personne **responsable de l'implantation ou de la relocalisation de votre entreprise ou de l'une de ses entités**.

Veuillez sélectionner les 4 facteurs d'attractivité les plus importants selon vous.

- ☐ Potentiel en termes de marché
- ☐ Présence d'un cluster et de fournisseurs adéquats
- ☐ Protection de la propriété intellectuelle
- ☐ Infrastructures : transport, télécommunication et logistique
- ☐ Disponibilité et prix des terrains commerciaux ou industriels
- ☐ Qualité de la main d'oeuvre et flexibilité du droit du travail
- ☐ Fiscalité des entreprises et coûts
- ☐ Qualité de la formation et environnement propice à la recherche et à l'innovation (R&D)
- ☐ Climat social et stabilité politique
- ☐ Sécurité
- ☐ Qualité de vie
- ☐ Autre

Veuillez configurer ce qui correspondrait au territoire idéal.

Facteur	Votre sélection
Présence d'un cluster et de fournisseurs adéquats	◉ Oui ○ Non
Qualité de la main d'oeuvre et flexibilité du droit du travail	◉ Elevées ○ Moyennes
Fiscalité des entreprises et coûts	◉ Compétitifs ○ Peu compétitifs
Qualité de vie	◉ Elevée ○ Faible

227

Veuillez indiquer si les configurations de territoires proposées sont susceptibles de vous intéresser. Les autres facteurs étant égaux par ailleurs (*ceteris paribus*).

Présence d'un cluster et de fournisseurs adéquats	Non	Oui	Non
Qualité de la main d'oeuvre et flexibilité du droit du travail	Elevées	Moyennes	Elevées
Fiscalité des entreprises et coûts	Compétitifs	Peu compétitifs	Peu compétitifs
Qualité de vie	Faible	Elevée	Elevée
	○ Une possibilité ○ Je ne rentrerais pas en matière	○ Une possibilité ○ Je ne rentrerais pas en matière	○ Une possibilité ○ Je ne rentrerais pas en matière

Parmi les trois configurations de territoires proposées, laquelle est la meilleure selon vous ? Les facteurs semblables sont en gris afin de vous focaliser sur les différences.

Présence d'un cluster et de fournisseurs adéquats	Non	Non	Non
Qualité de la main d'oeuvre et flexibilité du droit du travail	Moyennes	Elevées	Elevées
Fiscalité des entreprises et coûts	Compétitifs	Peu compétitifs	Compétitifs
Qualité de vie	Elevée	Elevée	Faible
	○	○	○

Veuillez configurer ce qui correspondrait au territoire idéal.

Facteur	Votre sélection
Présence d'un cluster et de fournisseurs adéquats	◉ Oui ○ Non
Qualité de la main d'oeuvre et flexibilité du droit du travail	◉ Elevées ○ Moyennes
Fiscalité des entreprises et coûts	◉ Compétitifs ○ Peu compétitifs
Qualité de vie	◉ Elevée ○ Faible
Lieu	○ Canton de Vaud VAUD ○ Hors de ce territoire

228

Veuillez indiquer si les configurations de territoires proposées sont susceptibles de vous intéresser. Les autres facteurs étant égaux par ailleurs (*ceteris paribus*).

Présence d'un cluster et de fournisseurs adéquats	Non	Oui	Non
Qualité de la main d'oeuvre et flexibilité du droit du travail	Elevées	Moyennes	Moyennes
Fiscalité des entreprises et coûts	Compétitifs	Peu compétitifs	Compétitifs
Qualité de vie	Elevée	Faible	Faible
Lieu	Hors de ce territoire	Canton de Vaud VAUD	Canton de Vaud VAUD
	○ Une possibilité ○ Je ne rentrerais pas en matière	○ Une possibilité ○ Je ne rentrerais pas en matière	○ Une possibilité ○ Je ne rentrerais pas en matière

Nous avons remarqué une tendance à éviter certains facteurs.
Si certains des facteurs ci-dessous sont **inacceptables** merci de l'indiquer.

- ◉ Fiscalité des entreprises et coûts - Peu compétitifs
- ○ Aucun n'est totalement inacceptable.

Parmi les trois configurations de territoires proposées, laquelle est la meilleure selon vous ? Les facteurs semblables sont en gris afin de vous focaliser sur les différences.

Présence d'un cluster et de fournisseurs adéquats	Non	Oui	Non
Qualité de la main d'oeuvre et flexibilité du droit du travail	Moyennes	Moyennes	Elevées
Fiscalité des entreprises et coûts	Compétitifs	Compétitifs	Compétitifs
Qualité de vie	Elevée	Elevée	Elevée
Lieu	Canton de Vaud VAUD	Hors de ce territoire	Hors de ce territoire
	○	○	○

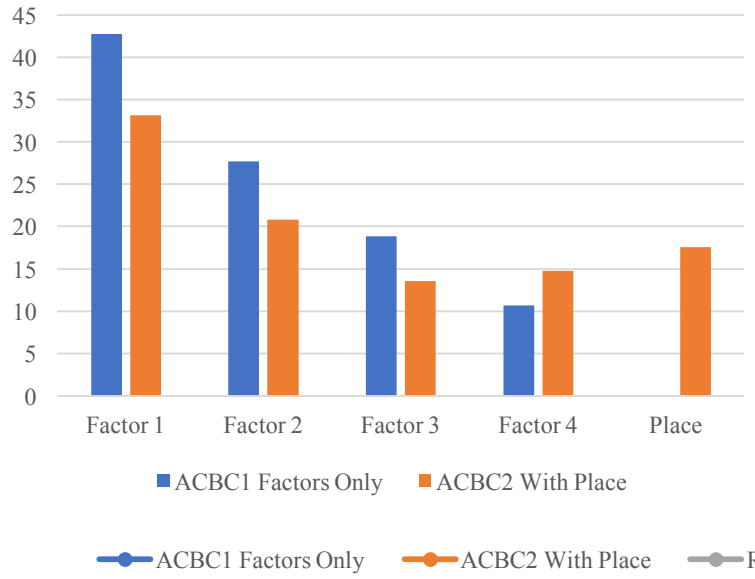
229

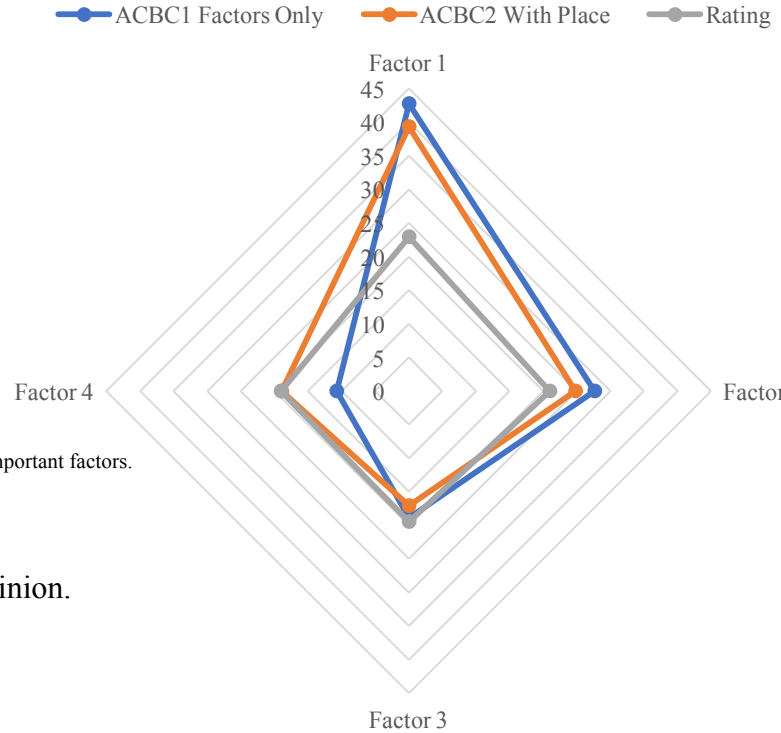
Annexe F

All respondents (n=30) average

10 different sectors	**ACBC1**	**ACBC2**	**Rating**
Factors	**Factors Only**	**With Place**	
Market output	9.83504	11.53795	5.96667
Cluster and supply-chain	16.94905	14.33431	6.76667
Intellectual property	1.84676	3.32055	5.20000
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	10.04812	7.14833	6.63333
Availability and prices of industrial and commercial property land	0.70914	0.40588	4.43333
Workforce quality and labour law flexibility	9.77805	5.53620	7.36667
Taxes and costs	16.14457	14.07511	7.46667
R&D environment, higher education	9.78140	7.20234	7.30000
Social climate and political stability	8.43122	7.36989	7.43333
Safety	2.64011	1.11879	6.70000
Quality of Life	12.51517	7.68220	7.40000
Others	1.32136	2.69439	7.66667
Place	-	17.57406	7.20000

Relative importances (%)





Attributes	**ACBC1**	**ACBC2**	**Rating****
RLH* = 0.7445	**Factors Only**	**With Place****	
Factor 1	42.75159502	33.18010798	9.21
Factor 2	27.66653358	20.83797397	8.47
Factor 3	18.87450816	13.24469465	7.87
Factor 4	10.70736324	15.16316588	7.79
Place	-	17.57405752	7.20

*average root likelihood

**For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview topics

Most important factors
Economic development agency role
Place image, reputation, brand role
Place scale (city, region, country)
Place brand *VAUD*

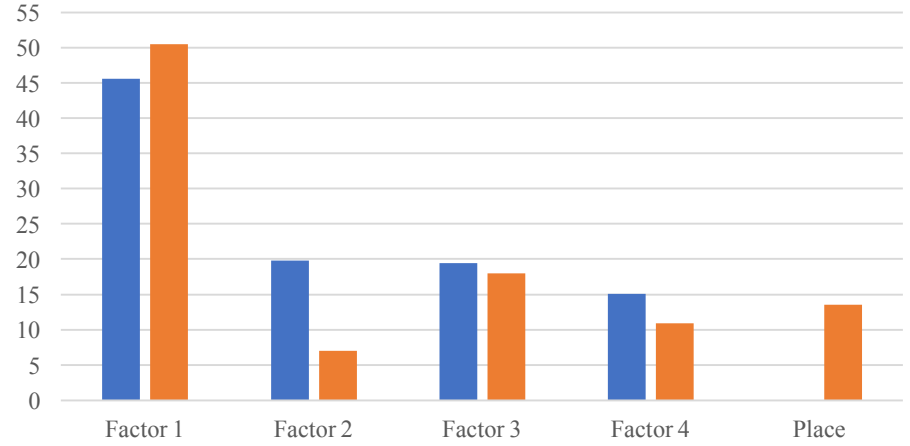
Main inputs are presented for each respondent.
They include very concise summaries and pieces of opinion.

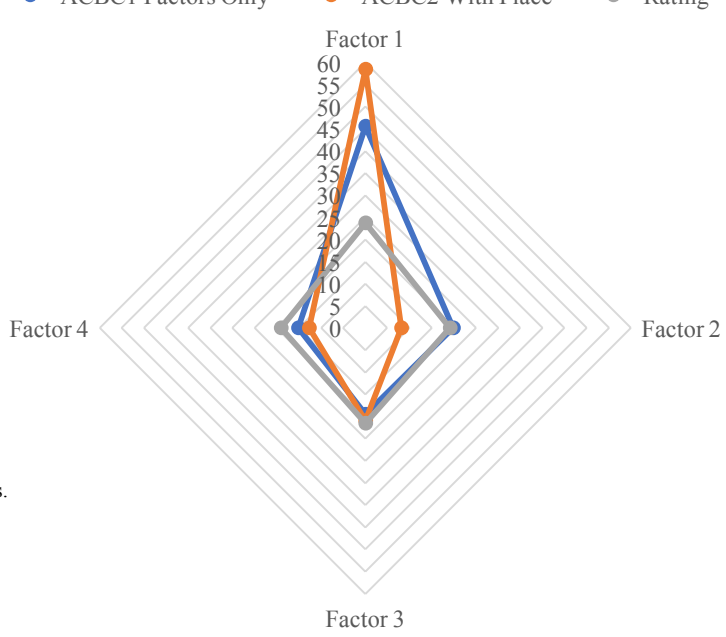
230

Respondent 1

Sector: Energy Factors	**ACBC1 Factors Only**	**ACBC2 With Place**	**Rating**
Market output	-	-	3
Cluster and supply-chain	-	-	3
Intellectual property	-	-	3
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	15.11630283	10.94380609	8
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	6
Workforce quality and labour law flexibility	19.84300936	6.981066197	8
Taxes and costs	45.59057981	50.49932582	10
R&D environment, higher education	-	-	6
Social climate and political stability	-	-	5
Safety	-	-	5
Quality of Life	19.45010801	18.00250554	9
Others	-	-	-
Place	-	13.57329636	7

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.8164	**ACBC1 Factors Only**	**ACBC2 With Place***	**Rating***
Factor 1	45.59057981	50.49932582	10
Factor 2	19.84300936	6.981066197	8
Factor 3	19.45010801	18.00250554	9
Factor 4	15.11630283	10.94380609	8
Place	-	13.57329636	7

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

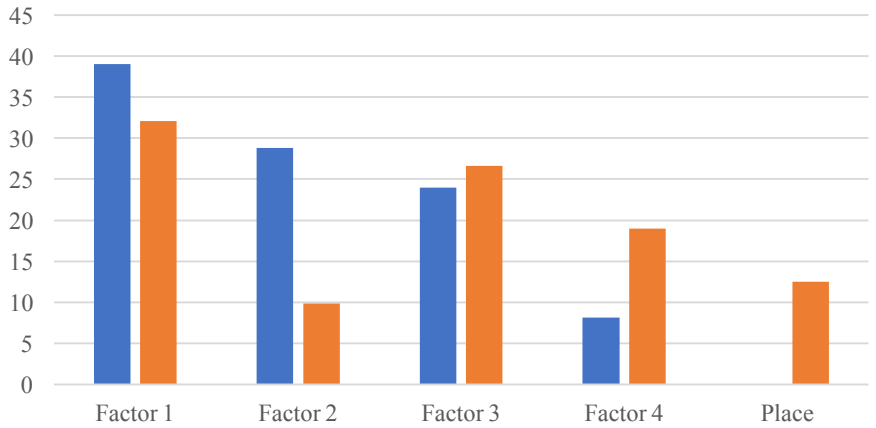
Most important factors	*Taxes on top, then political stability and accessibility.*
Economic development agency role	*Economic development agencies play an important role.*
Place image, reputation, brand role	*Reputation plays a certain role. There is a large potential to improve the region's reputation.*
Place scale (city, region, country)	*The image of Switzerland plays a role. Switzerland as a neutral country.*
Place brand *VAUD*	*Aware of the place brand project: "why not, but too local" to be interesting for the company.*

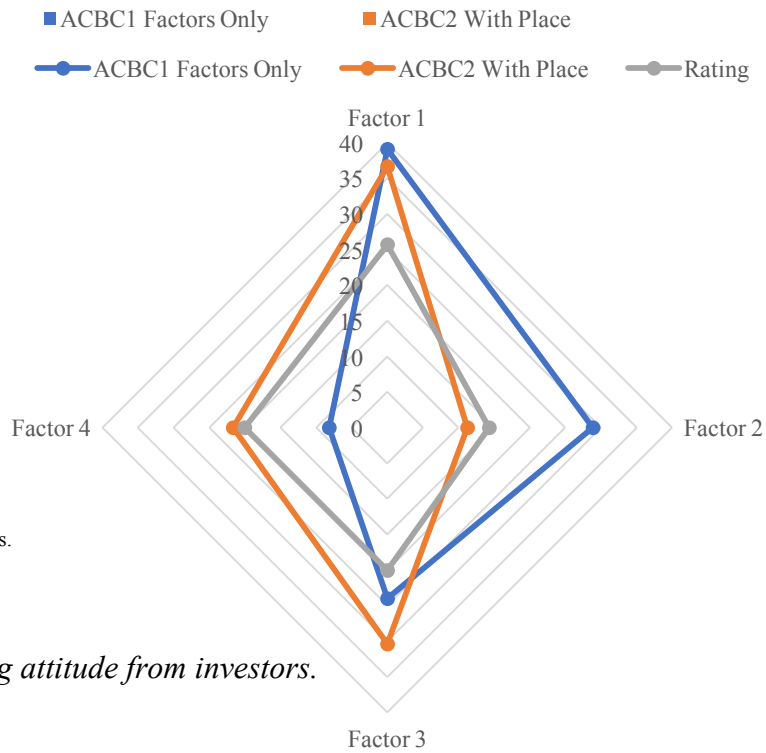
231

Respondent 2

Sector: ICT **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	-	-	2
Cluster and supply-chain	24.00559863	26.61122881	7
Intellectual property	-	-	7
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	8.147262136	18.97371796	7
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	4
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	7
Taxes and costs	-	-	7
R&D environment, higher education	39.03977392	32.09273881	9
Social climate and political stability	28.80736531	9.845072714	5
Safety	-	-	5
Quality of Life	-	-	7
Others	-	-	-
Place	-	12.4772417	7

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.7550	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	39.03977392	32.09273881	9
Factor 2	28.80736531	9.845072714	5
Factor 3	24.00559863	26.61122881	7
Factor 4	8.147262136	18.97371796	7
Place	-	12.4772417	7

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

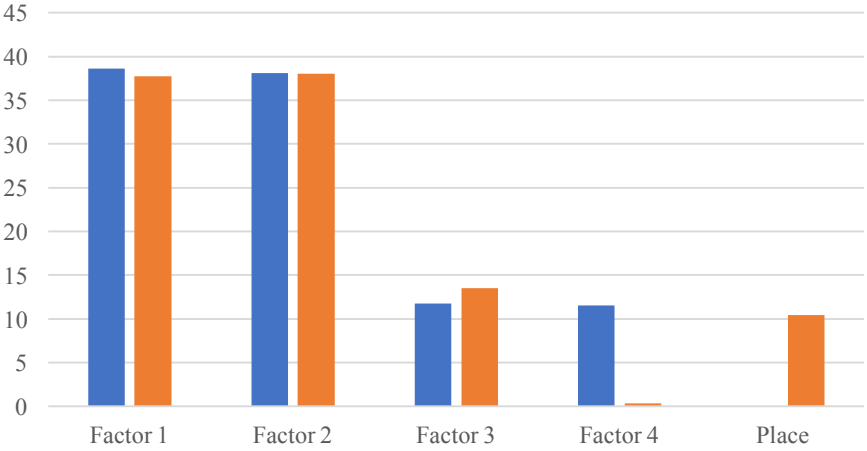
Most important factors	*Innovation-friendly environment.*
Economic development agency role	*They offer a great support. What is lacking is a more risk-taking attitude from investors.*
Place image, reputation, brand role	*It plays a limited role.*
Place scale (city, region, country)	*The region around EPFL and Switzerland in general.*
Place brand *VAUD*	*Aware of the place brand. Seen as a good initiative.*

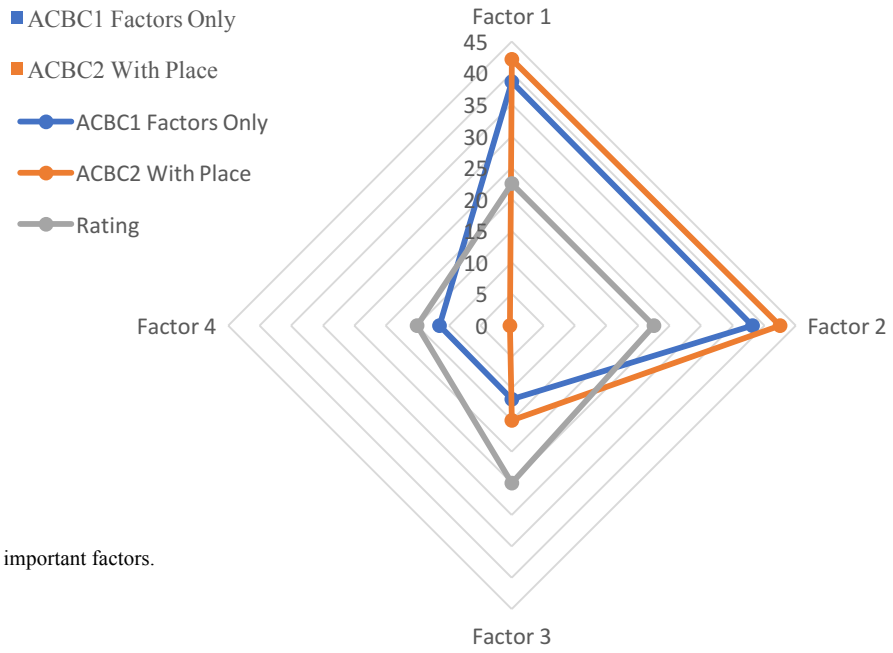
232

Respondent 3

Sector: Life sciences **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	-	-	6
Cluster and supply-chain	38.62824726	37.72628958	9
Intellectual property	-	-	6
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	6
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	6
Workforce quality and labour law flexibility	11.53447688	0.335122213	6
Taxes and costs	38.09880495	38.0354782	9
R&D environment, higher education	11.73847091	13.49190533	10
Social climate and political stability	-	-	6
Safety	-	-	6
Quality of Life	-	-	8
Others	-	-	-
Place	-	10.41120467	6

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.8205	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	38.62824726	37.72628958	9
Factor 2	38.09880495	38.0354782	9
Factor 3	11.73847091	13.49190533	10
Factor 4	11.53447688	0.335122213	6
Place	-	10.41120467	6

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

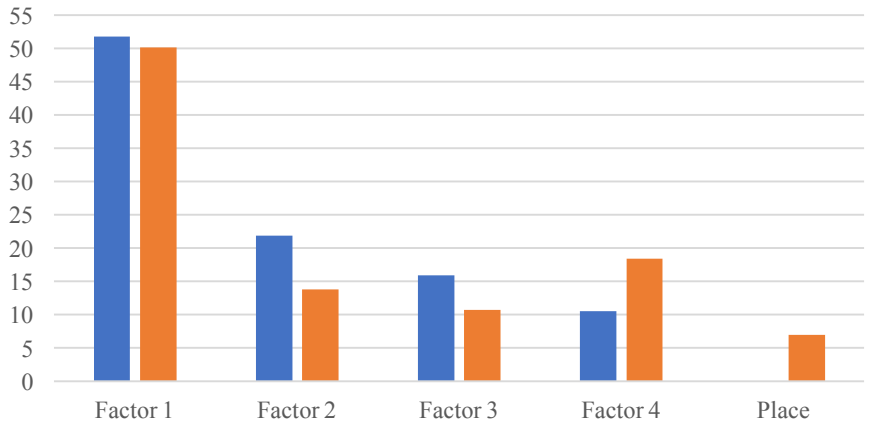
Most important factors	*The network is of high importance.*
Economic development agency role	*Great support for research via various grants and incentives, but then there is a gap for finding investors.*
Place image, reputation, brand role	*Important. The place is known for innovation, quality, respect of timeline ("we do what we say"), dynamism.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland, Swissness.*
Place brand *VAUD*	*Not aware. Opinion: a place brand could lead to more consistency among different existing measures at Canton level.*

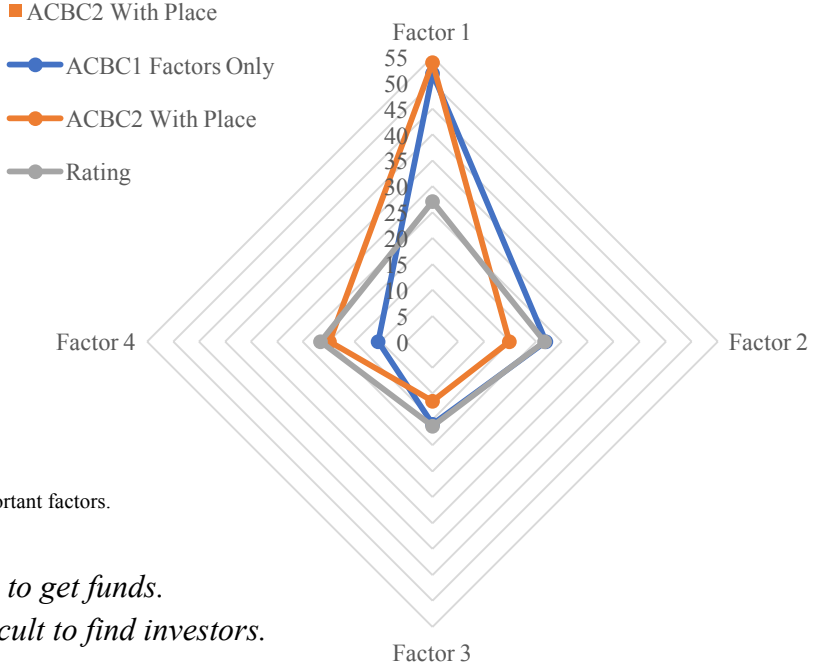
233

Respondent 4

Sector: Cleantech **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	-	-	3
Cluster and supply-chain	21.86381879	13.78724376	8
Intellectual property	10.49350061	18.44216727	8
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	9
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	8
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	6
Taxes and costs	51.77600047	50.10093386	10
R&D environment, higher education	15.86668013	10.68392059	6
Social climate and political stability	-	-	3
Safety	-	-	3
Quality of Life	-	-	3
Others	-	-	-
Place	-	6.985734523	5

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.8840	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	51.77600047	50.10093386	10
Factor 2	21.86381879	13.78724376	8
Factor 3	15.86668013	10.68392059	6
Factor 4	10.49350061	18.44216727	8
Place	-	6.985734523	5

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

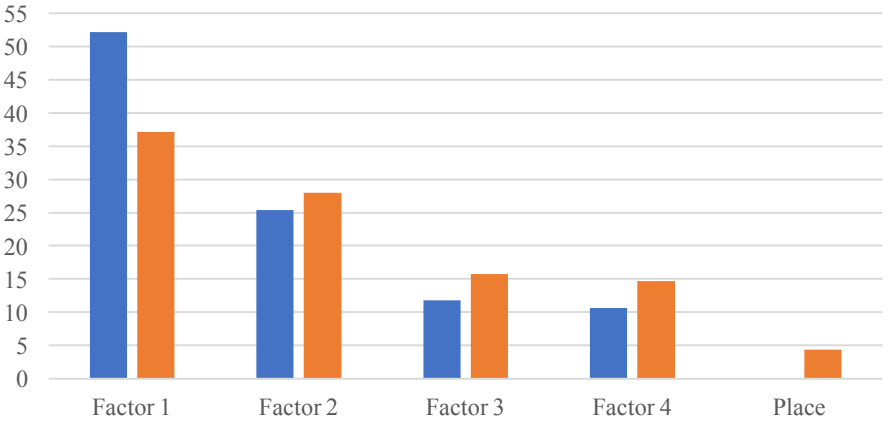
Most important factors	*Economic freedom, competitive taxes and opportunities to get funds.*
Economic development agency role	*At the beginning, the support is good, but then, it's difficult to find investors.*
Place image, reputation, brand role	*Not so important. Tangible aspects matter.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland. Very critical regarding the cantonal level (high costs, complicated administrative processes).*
Place brand *VAUD*	*Not aware. Politicians and civil servants sell dreams but don't understand businessmen. There is a gap.*

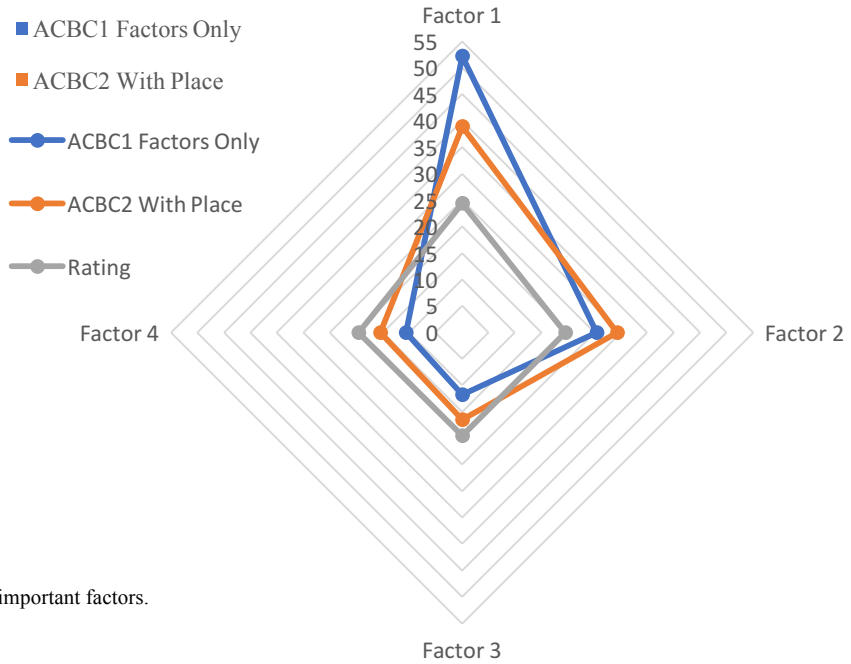
234

Respondent 5

Sector: Life sciences **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	11.76181921	15.73870854	8
Cluster and supply-chain	52.20989355	37.11664493	10
Intellectual property	-	-	5
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	3
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	2
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	8
Taxes and costs	25.40627526	28.00108405	8
R&D environment, higher education	-	-	7
Social climate and political stability	10.62201198	14.72062369	8
Safety	-	-	8
Quality of Life	-	-	9
Others	-	-	-
Place	-	4.422938793	7

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.7599	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	52.20989355	37.11664493	10
Factor 2	25.40627526	28.00108405	8
Factor 3	11.76181921	15.73870854	8
Factor 4	10.62201198	14.72062369	8
Place	-	4.422938793	7

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

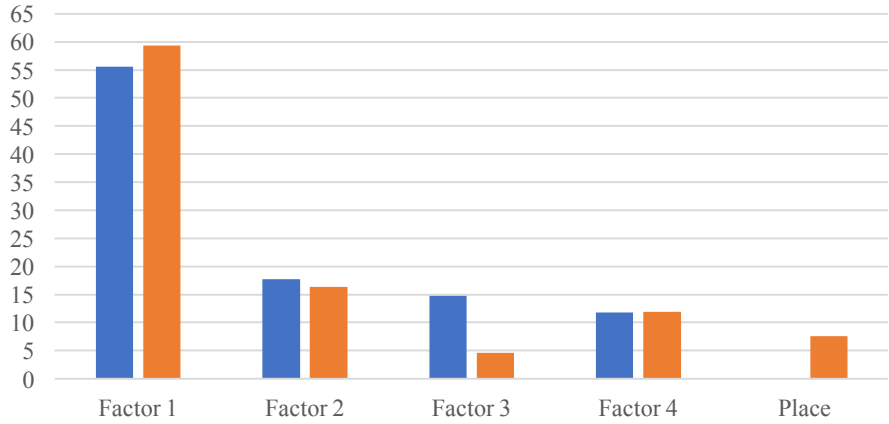
Most important factors	*Local market (many MNCs), business-friendly env., taxes, workforce, quality of life (only for people).*
Economic development agency role	*DEV played a great role. There are very pro-active. Human contacts and network matter a lot.*
Place image, reputation, brand role	*The image of Switzerland played an important role for our choice. It will contribute to the reputation of our company.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland, Lake Geneva region. The challenge is to link promotion and reality (too hard to import workforce for ex.).*
Place brand *VAUD*	*Not aware. The region in general has a lot to offer, it is like a postcard. There is a "wow effect" when people come.*

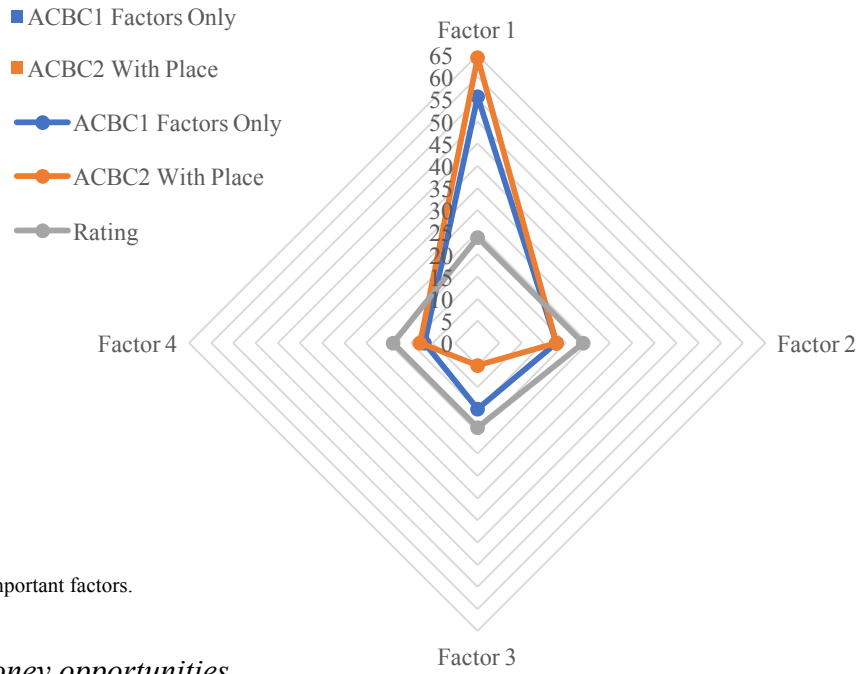
235

Respondent 6

Sector: ICT **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	-	-	0
Cluster and supply-chain	55.54184944	59.38178737	10
Intellectual property	11.8752095	11.91686903	8
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	8
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	6
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	6
Taxes and costs	-	-	8
R&D environment, higher education	17.7807463	16.3940369	10
Social climate and political stability	14.80219475	4.649772166	8
Safety	-	-	8
Quality of Life	-	-	7
Others	-	-	-
Place	-	7.657534526	6

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.7705	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	55.54184944	59.38178737	10
Factor 2	17.7807463	16.3940369	10
Factor 3	14.80219475	4.649772166	8
Factor 4	11.8752095	11.91686903	8
Place	-	7.657534526	6

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

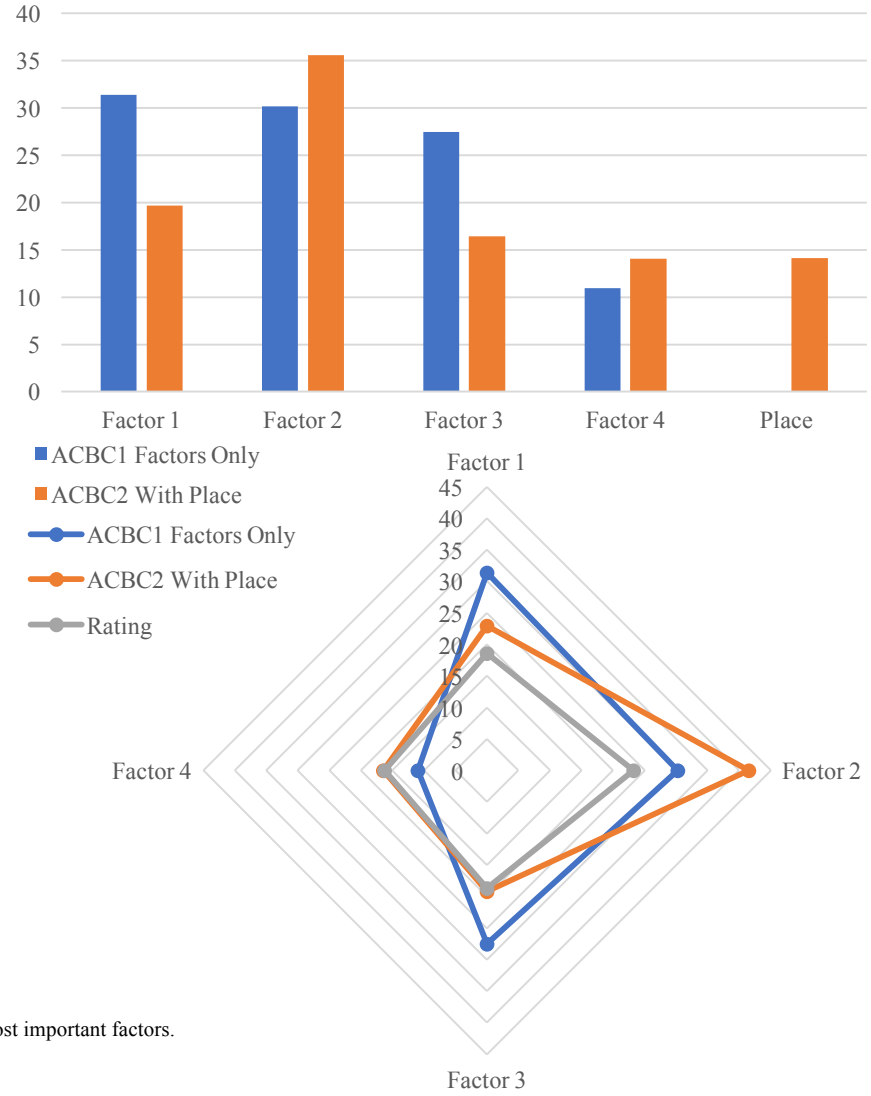
Most important factors	*Cluster, Innovation-friendly environment and seed-money opportunities.*
Economic development agency role	*Idem: Cluster, Innovation-friendly environment and seed-money opportunities.*
Place image, reputation, brand role	*It plays an important role. Here, there is a reputation for R&D, in China for manufacturing.*
Place scale (city, region, country)	*Lausanne and EPFL. And Switzerland, as a neutral country (easier for doing business with various countries).*
Place brand *VAUD*	*Not aware. Who knows Vaud? Lausanne and EPFL are much stronger brands.*

236

Respondent 7

Sector: Cleantech **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	30.17273935	35.59591194	10
Cluster and supply-chain	31.37102446	19.68384882	8
Intellectual property	-	-	6
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	10.97557007	14.10280044	7
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	6
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	9
Taxes and costs	-	-	6
R&D environment, higher education	27.48066612	16.44613757	8
Social climate and political stability	-	-	10
Safety	-	-	10
Quality of Life	-	-	10
Others	-	-	-
Place	-	14.17130123	10

Relative importances (%)



Attributes RLH = 0.6306	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	31.37102446	19.68384882	8
Factor 2	30.17273935	35.59591194	10
Factor 3	27.48066612	16.44613757	8
Factor 4	10.97557007	14.10280044	7
Place	-	14.17130123	10

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

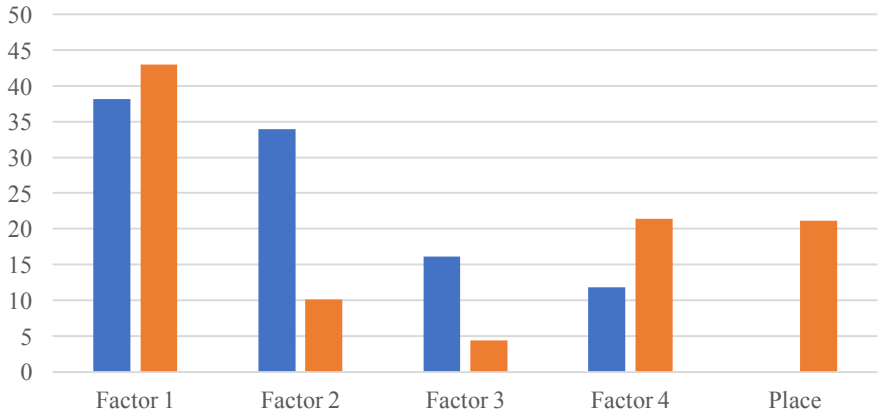
Most important factors	*Opportunities regarding clients (market) and for the company development (R&D and possible collaborations).*
Economic development agency role	*Dynamism of economic development agencies play a role.*
Place image, reputation, brand role	*Not really. We look at the specific conditions. The Léman lake region is very active and attractive.*
Place scale (city, region, country)	*Being located in Switzerland is a plus in terms of image, but we don't really use it, not interested in a Swiss label.*
Place brand *VAUD*	*Not aware. There is competition between the cantons, but at the same time they collaborate.*

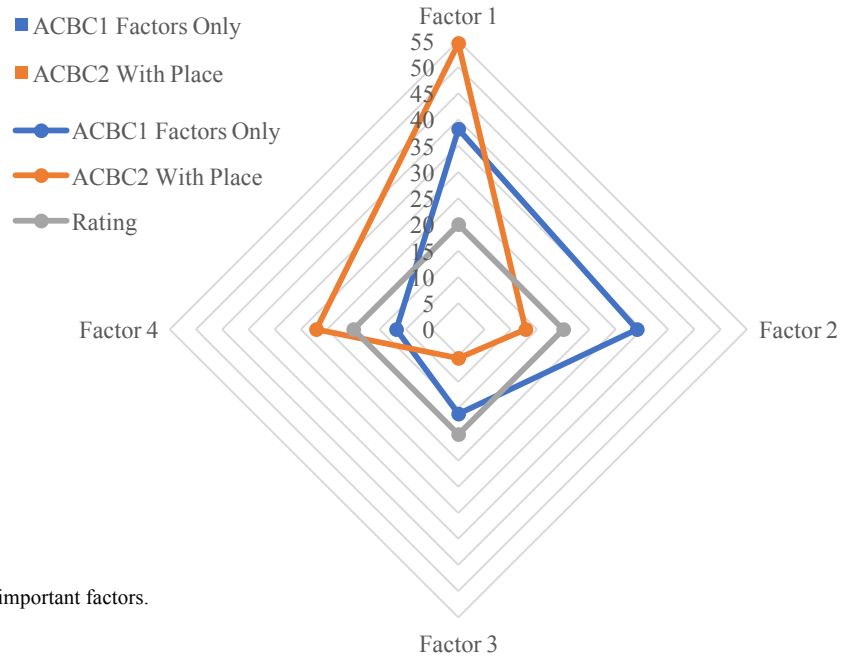
237

Respondent 8

Sector: Energy **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	-	-	2
Cluster and supply-chain	-	-	3
Intellectual property	-	-	5
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	8
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	5
Workforce quality and labour law flexibility	33.93402918	10.10019741	8
Taxes and costs	38.12969851	42.97951349	8
R&D environment, higher education	16.10774758	4.36549414	8
Social climate and political stability	11.82852473	21.39099766	8
Safety	-	-	7
Quality of Life	-	-	8
Others	-	-	-
Place	-	21.1637973	8

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.7425	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	38.12969851	42.97951349	8
Factor 2	33.93402918	10.10019741	8
Factor 3	16.10774758	4.36549414	8
Factor 4	11.82852473	21.39099766	8
Place	-	21.1637973	8

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

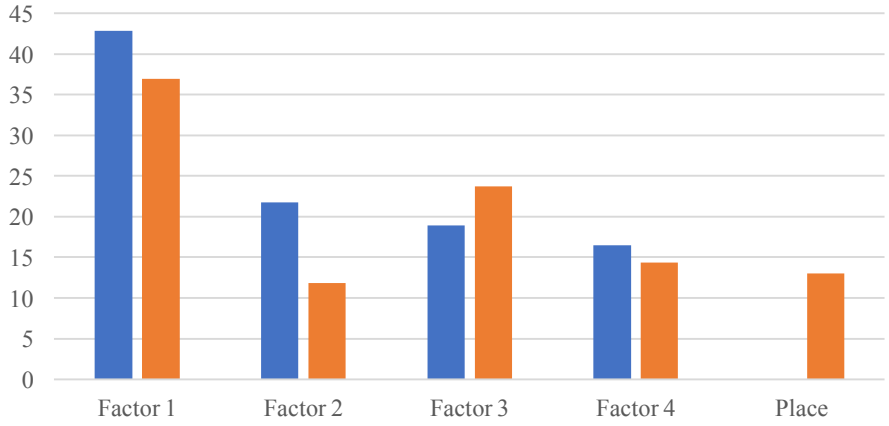
Most important factors	*Political stability, higher education and R&D, workforce quality, infrastructures, support for business development.*
Economic development agency role	*It plays an important role. The package offered and the dynamism of DEV made a difference.*
Place image, reputation, brand role	*Image and reputation are important.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland as a conglomerate of cantons with their own differences.*
Place brand *VAUD*	*Aware. Cantons differentiate themselves, compete against each other. Quality of life is a big plus of the Léman region.*

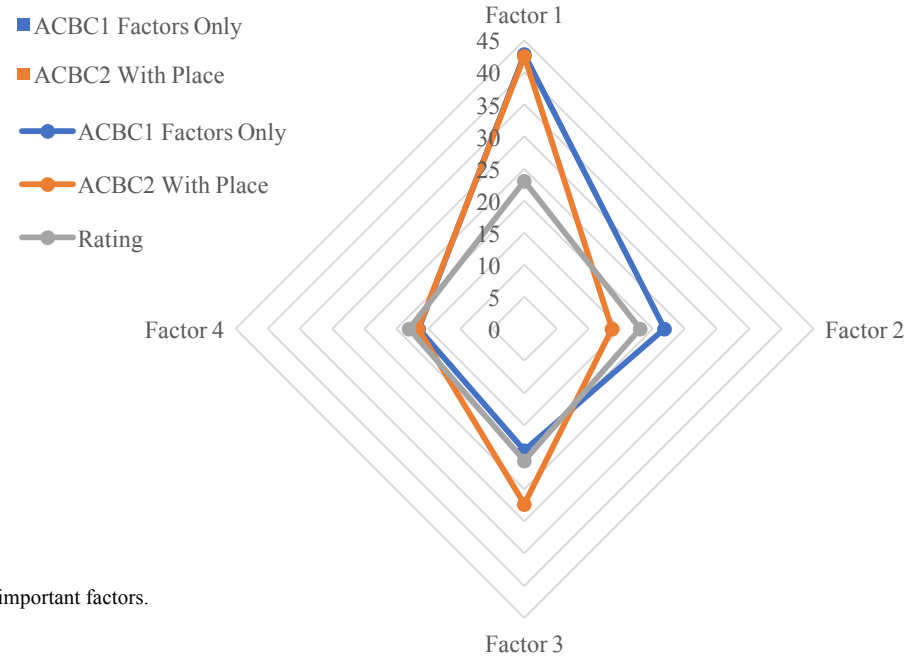
238

Respondent 9

Sector: Engineering/Industry **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	18.89772873	23.75467754	8
Cluster and supply-chain	-	-	5
Intellectual property	-	-	7
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	9
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	6
Workforce quality and labour law flexibility	21.76606471	11.87417406	7
Taxes and costs	-	-	6
R&D environment, higher education	-	-	7
Social climate and political stability	16.51450966	14.39735793	7
Safety	-	-	8
Quality of Life	42.8216969	36.95312016	9
Others	-	-	-
Place	-	13.02067031	8

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.8221	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	42.8216969	36.95312016	9
Factor 2	21.76606471	11.87417406	7
Factor 3	18.89772873	23.75467754	8
Factor 4	16.51450966	14.39735793	7
Place	-	13.02067031	8

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

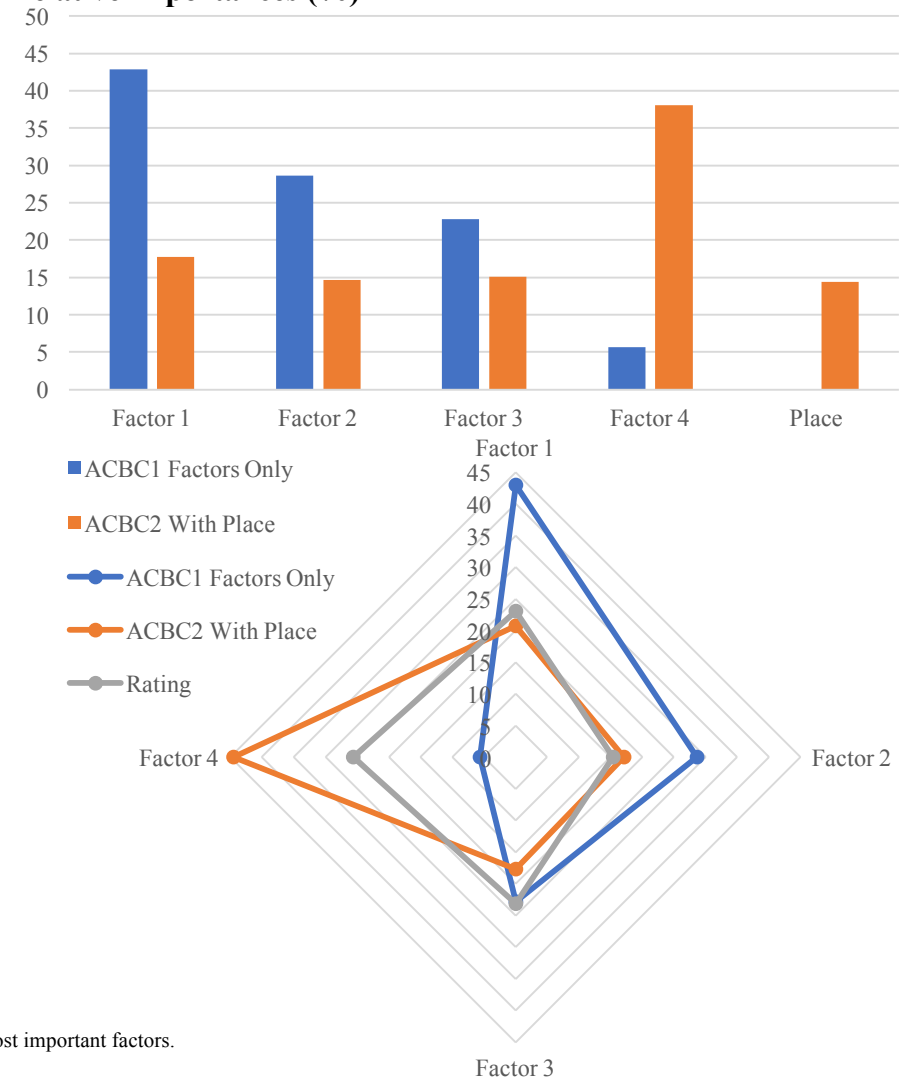
Most important factors	*Market, quality of life, political climate and workforce. Other advantage: easy access to main cities in Europe.*
Economic development agency role	*A limited role. We learnt about the conditions for companies without being in contact with them.*
Place image, reputation, brand role	*It plays a role, but we are not yet patriotic enough: if no market here, we would not stay.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland for the high quality of its standards, but the Swiss made is too much used. Maybe Lausanne, but not Vaud.*
Place brand *VAUD*	*Not aware. Why not for tourism, but for economic development only opportunities really matter.*

239

Respondent 10

Sector: Commodity trade **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	-	-	5
Cluster and supply-chain	-	-	8
Intellectual property	5.657688547	38.08052402	10
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	8
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	6
Workforce quality and labour law flexibility	42.91091075	17.75354649	9
Taxes and costs	-	-	6
R&D environment, higher education	22.80843523	15.12295211	9
Social climate and political stability	-	-	7
Safety	-	-	7
Quality of Life	28.62296547	14.64693444	6
Others	-	-	-
Place	-	14.39604295	5

Relative importances (%)



Attributes RLH = 0.7538	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	42.91091075	17.75354649	9
Factor 2	28.62296547	14.64693444	6
Factor 3	22.80843523	15.12295211	9
Factor 4	5.657688547	38.08052402	10
Place	-	14.39604295	5

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

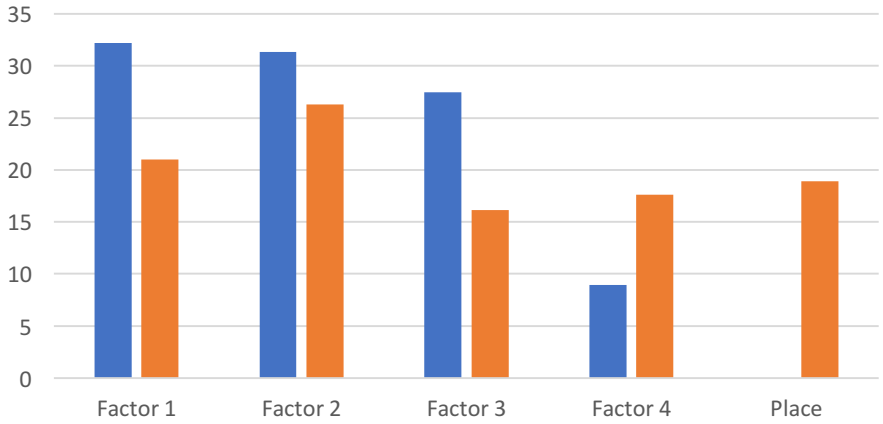
Most important factors	*IP, flexible labour law, workforce, quality of life. We were also attracted by possible partnerships with research centres.*
Economic development agency role	*DEV and the Swiss Business Hub played a role. We did a road show of different cantons. DEV dynamism made a diff.*
Place image, reputation, brand role	*It plays a role but should be specialised. Cluster branding works. Need to know what it stands for. Vaud is too vague.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland. It is so powerful; it should not be overtaken by cantons. Then maybe the great Lausanne, but not Vaud.*
Place brand *VAUD*	*Aware. They "oversold" the place. It's more complicated than expected, more expensive, but we are satisfied in general.*

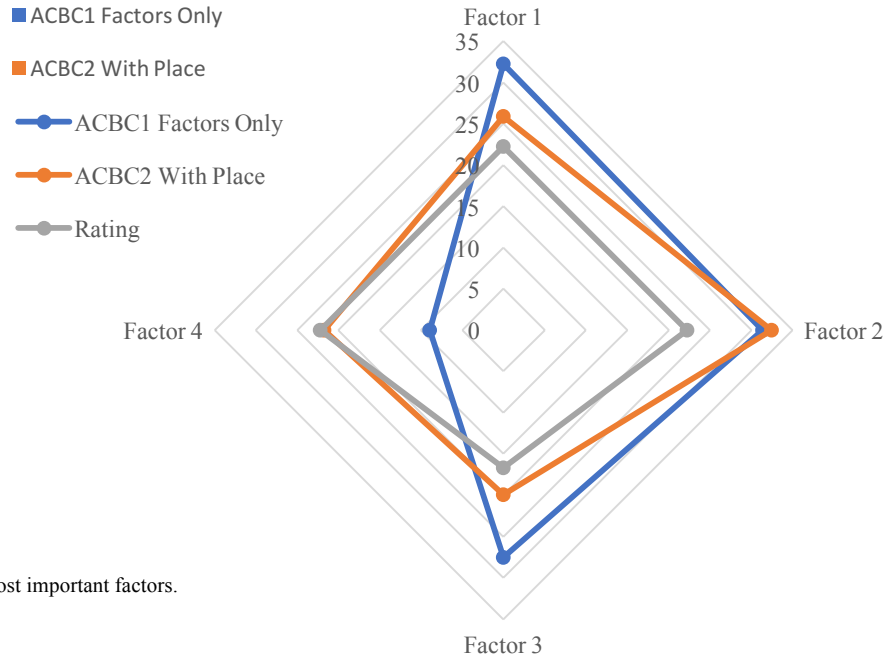
240

Respondent 11

Sector: International sport **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	31.32568129	26.28518747	8
Cluster and supply-chain	-	-	4
Intellectual property	-	-	3
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	27.48217993	16.15235477	6
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	0
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	6
Taxes and costs	-	-	5
R&D environment	8.964033458	17.61630922	8
Social climate and political stability	-	-	6
Safety	-	-	6
Quality of Life	32.22810532	21.00672225	8
Others	-	-	-
Place	-	18.93942629	6

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.7594	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	32.22810532	21.00672225	8
Factor 2	31.32568129	26.28518747	8
Factor 3	27.48217993	16.15235477	6
Factor 4	8.964033458	17.61630922	8
Place	-	18.93942629	6

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

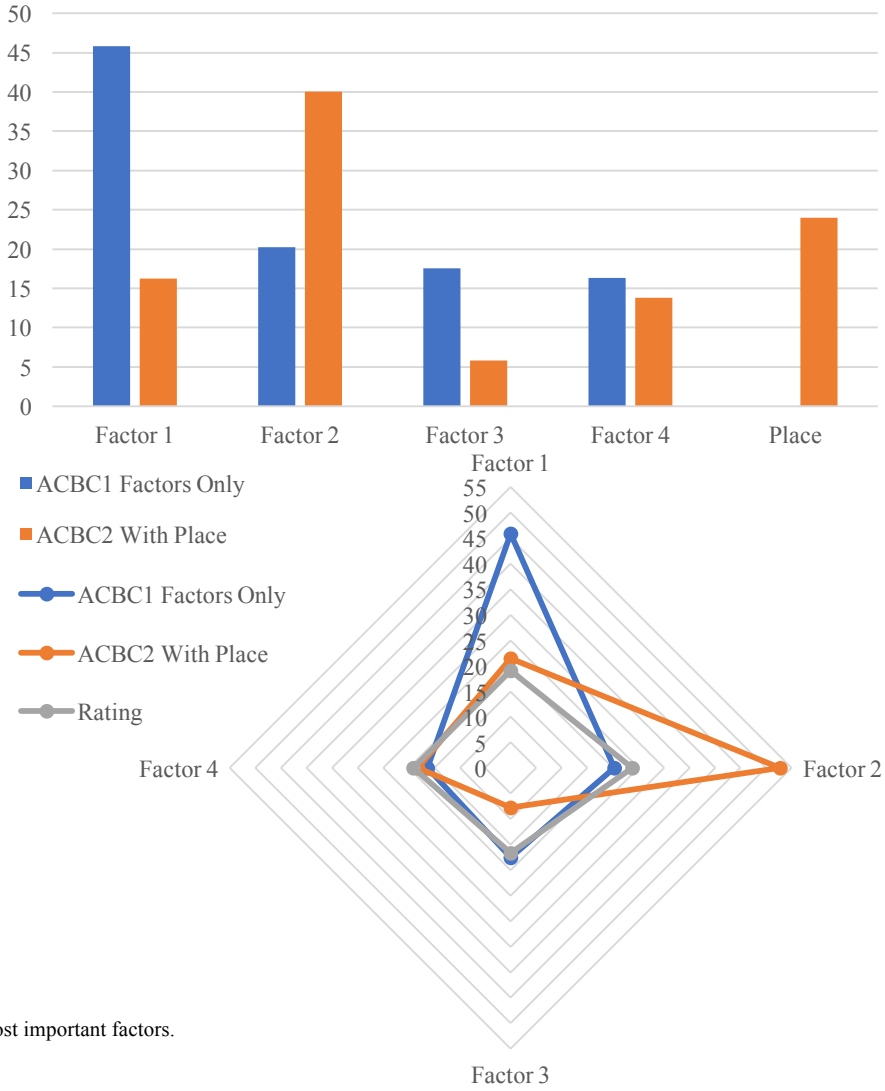
Most important factors	*A combination of factors and the business network.*
Economic development agency role	*The efforts to develop a cluster definitely play an important role in attracting companies and organisations.*
Place image, reputation, brand role	*It plays a certain role.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland in general and especially Lausanne.*
Place brand *VAUD*	*Aware. Not so relevant. Easier to brand cities than regions. Lausanne is known and renown internationally, Vaud isn't.*

241

Respondent 12

Sector: Engineering/Industry Factors	**ACBC1 Factors Only**	**ACBC2 With Place**	**Rating**
Market output	20.2234574	40.06917559	10
Cluster and supply-chain	-	-	6
Intellectual property	-	-	2
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	5
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	6
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	6
Taxes and costs	-	-	6
R&D environment, higher education	17.54428052	5.859105185	7
Social climate and political stability	16.37180885	13.80253053	8
Safety	-	-	5
Quality of Life	45.86045322	16.27114562	8
Others	-	-	
Place	-	23.99804308	9

Relative importances (%)



Attributes RLH = 0.6967	**ACBC1 Factors Only**	**ACBC2 With Place***	**Rating***
Factor 1	45.86045322	16.27114562	8
Factor 2	20.2234574	40.06917559	10
Factor 3	17.54428052	5.859105185	7
Factor 4	16.37180885	13.80253053	8
Place	0	23.99804308	9

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

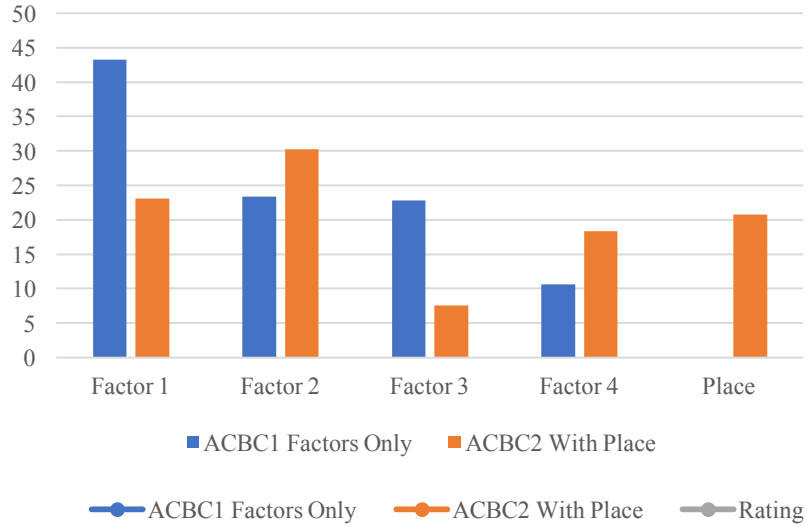
Most important factors	*Hub and infrastructures (seen as included in Market output), research, proximity with political authorities, quality of life*
Economic development agency role	*Not in my case. Specific measures should be implemented to support more our types of companies.*
Place image, reputation, brand role	*Image, including the one of the Canton, plays a role. It has a good reputation for good business opportunities.*
Place scale (city, region, country)	*Region of Lausanne, Léman Lake, Vaud and Switzerland. Business and large projects go beyond institutional borders.*
Place brand *VAUD*	*Not aware. They tend to focus on certain clusters (drones, biotech) and sometimes forget other potential niches.*

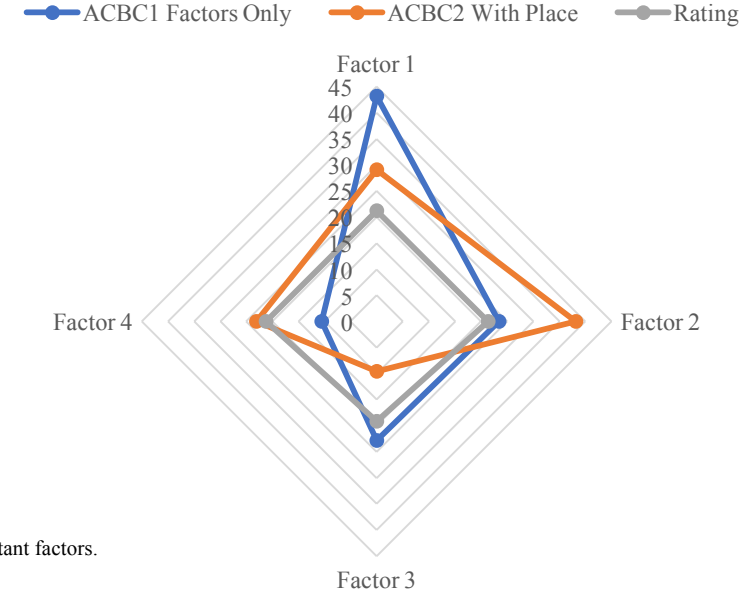
242

Respondent 13

Sector: Services **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	23.37003416	30.22897125	10
Cluster and supply-chain	-	-	10
Intellectual property	-	-	10
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	10
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	10
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	10
Taxes and costs	43.21934353	23.07210452	10
R&D environment	-	-	10
Social climate and political stability	10.62508033	18.34842496	10
Safety	22.78554197	7.589767428	9
Quality of Life	-	-	10
Others	-	-	-
Place	-	20.76073184	8

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.4829	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	43.21934353	23.07210452	10
Factor 2	23.37003416	30.22897125	10
Factor 3	22.78554197	7.589767428	9
Factor 4	10.62508033	18.34842496	10
Place	-	20.76073184	8

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

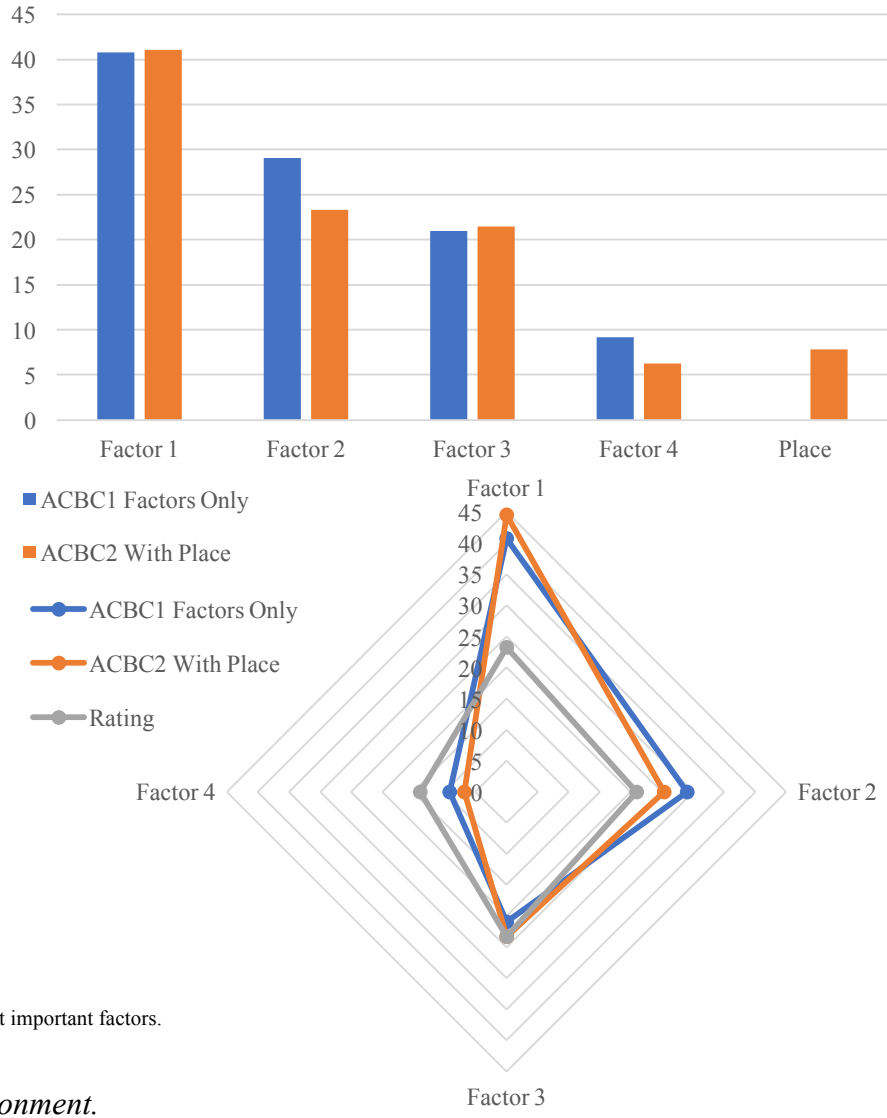
Most important factors	*Concrete advantages and incentives, like taxes and economic-friendly political reforms.*
Economic development agency role	*It plays a role, but attractive packages for companies should be offered. In the end for businessmen, numbers matter.*
Place image, reputation, brand role	*Only tangible factors really count. A name (signature,"griffe") is good, but you need competitive advantages to attract.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland in general. Vaud is especially attractive. There is plenty of business opportunities.*
Place brand *VAUD*	*Not aware. There is "une image de marque" of the Canton as a great place to live. Even better than Geneva.*

243

Respondent 14

Sector: Cleantech **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	-	-	5
Cluster and supply-chain	29.06347487	23.32140764	9
Intellectual property	-	-	6
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	9.203298222	6.265174721	6
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	5
Workforce quality and labour law flexibility	40.76707693	41.05550539	10
Taxes and costs	-	-	7
R&D environment, higher education	20.96614998	21.49955078	10
Social climate and political stability	-	-	7
Safety	-	-	7
Quality of Life	-	-	7
Others	-	-	-
Place	-	7.858361469	8

Relative importances (%)



Attributes RLH = 0.8349	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	40.76707693	41.05550539	10
Factor 2	29.06347487	23.32140764	9
Factor 3	20.96614998	21.49955078	10
Factor 4	9.203298222	6.265174721	6
Place	0	7.858361469	8

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

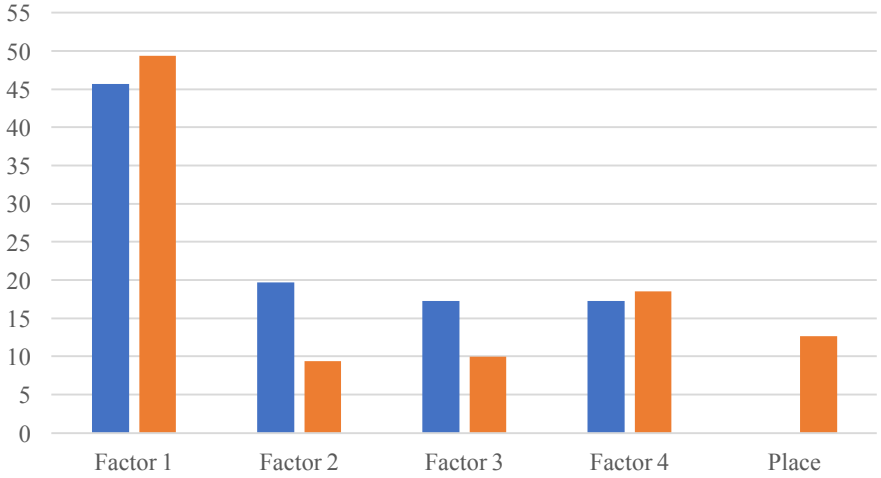
Most important factors	*The quality of the workforce and the research environment.*
Economic development agency role	*It plays a role. We received support through incentives and because we won prizes, awards.*
Place image, reputation, brand role	*A minor role. EPFL great reputation makes the region very attractive: for R&D and to easily hire high-skilled workers.*
Place scale (city, region, country)	*Lausanne and Switzerland, Vaud is only relevant for targets within Switzerland.*
Place brand *VAUD*	*Not aware.*

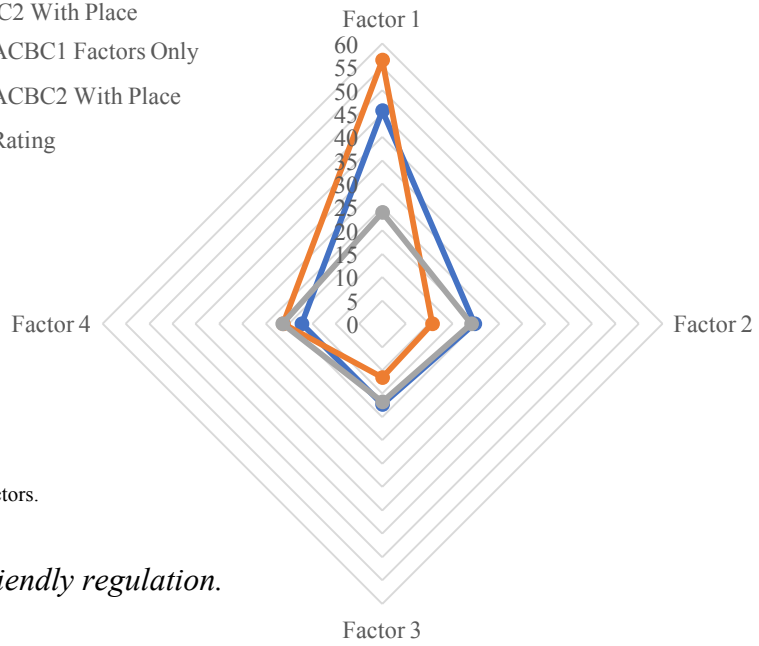
244

Respondent 15

Sector: Precision industry Factors	**ACBC1 Factors Only**	**ACBC2 With Place**	**Rating**
Market output	-	-	5
Cluster and supply-chain	19.72009603	9.372255412	8
Intellectual property	-	-	7
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	3
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	0
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	7
Taxes and costs	-	-	6
R&D environment, higher education	17.29980164	18.54561443	9
Social climate and political stability	17.32294248	10.00726339	7
Safety	-	-	7
Quality of Life	45.65715985	49.37639388	10
Others	-	-	-
Place	-	12.69847289	8

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.8670	**ACBC1 Factors Only**	**ACBC2 With Place***	**Rating***
Factor 1	45.65715985	49.37639388	10
Factor 2	19.72009603	9.372255412	8
Factor 3	17.32294248	10.00726339	7
Factor 4	17.29980164	18.54561443	9
Place	-	12.69847289	8

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

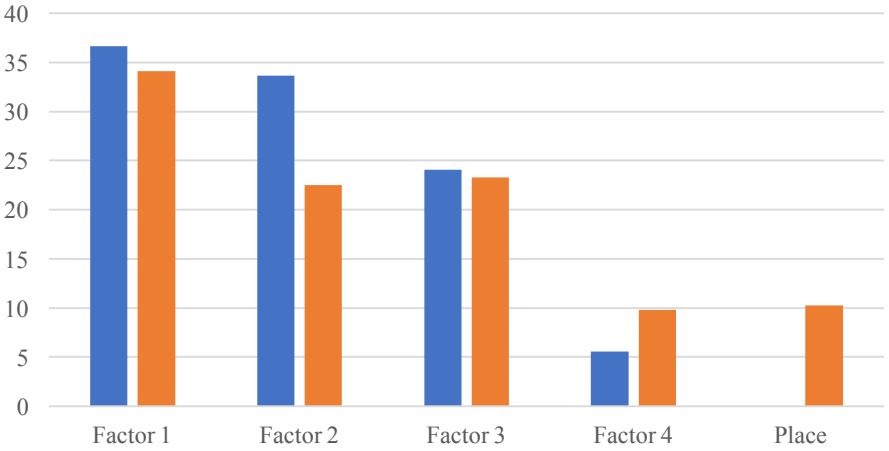
Most important factors	*The whole ecosystem and the quality of life. Also, business-friendly regulation.*
Economic development agency role	*We had a great support, from DEV especially.*
Place image, reputation, brand role	*It plays a minor role. Concrete opportunities and support are the most important.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland and the region. Vaud includes most important factors. The only negative aspect: hard to raise investments.*
Place brand *VAUD*	*Aware. Familiar with the logo. It is like an umbrella project to promote local things and also the economy in general.*

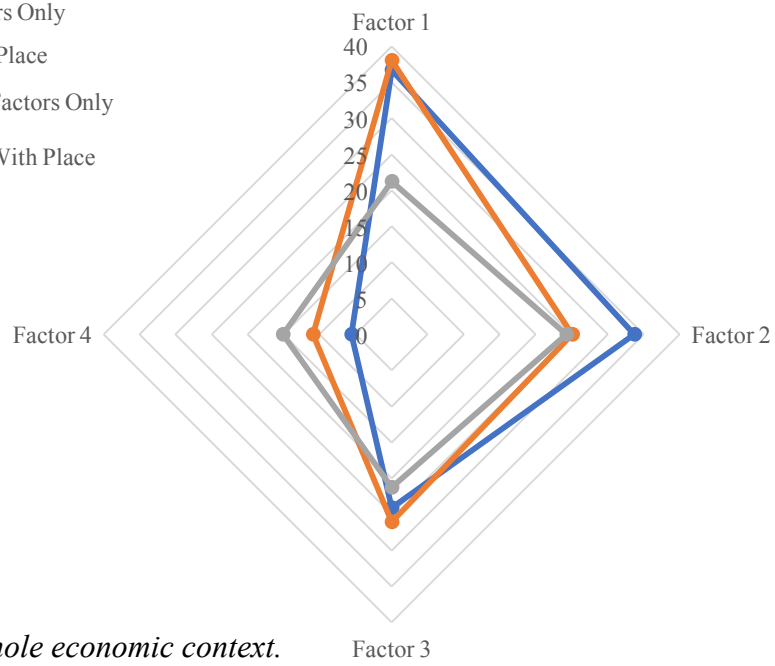
245

Respondent 16

Sector: Life sciences **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	-	-	1
Cluster and supply-chain	36.68900325	34.11424854	7
Intellectual property	-	-	2
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	24.08622906	23.31945456	7
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	3
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	6
Taxes and costs	33.64543526	22.50055485	8
R&D environment, higher education	-	-	5
Social climate and political stability	5.579332433	9.792393015	5
Safety	-	-	5
Quality of Life	-	-	5
Others	-	-	-
Place	-	10.27334905	6

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.6929	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	36.68900325	34.11424854	7
Factor 2	33.64543526	22.50055485	8
Factor 3	24.08622906	23.31945456	7
Factor 4	5.579332433	9.792393015	5
Place	-	10.27334905	6

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

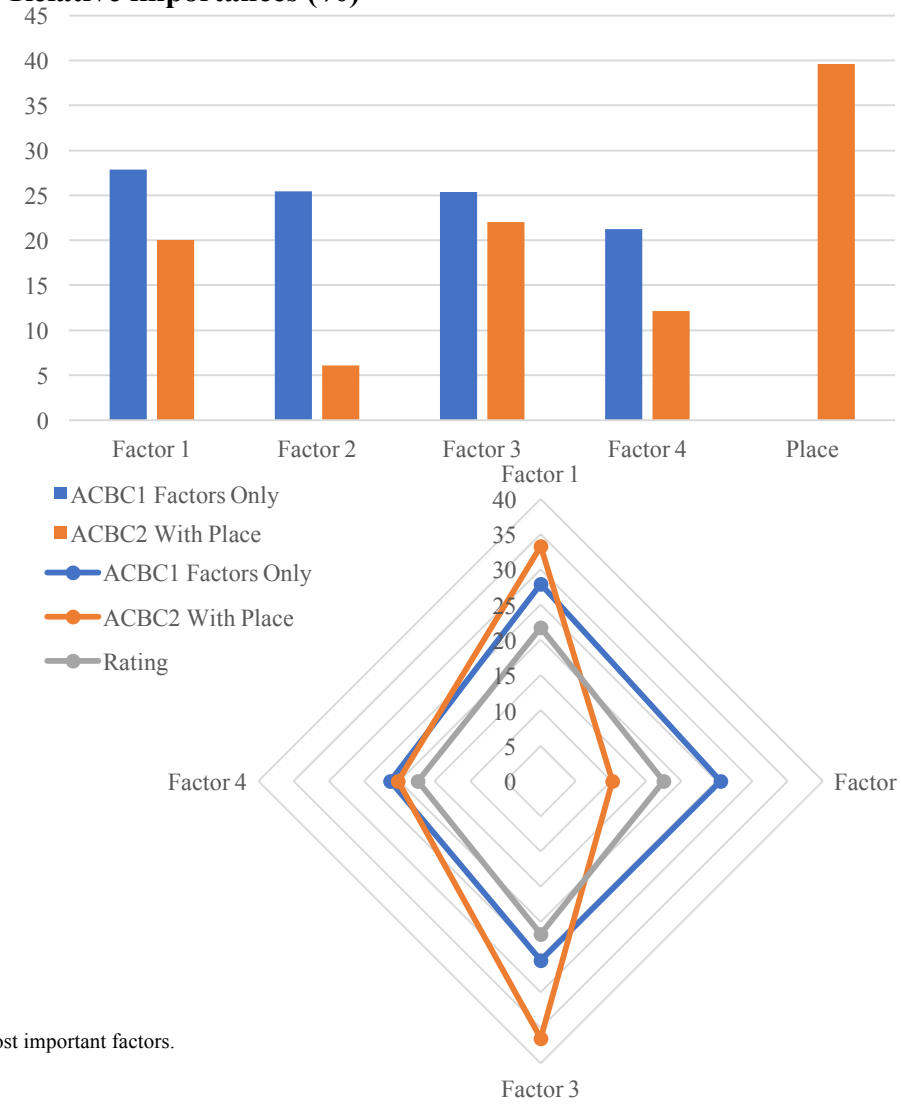
Most important factors	*The R&D cluster, transport hub (accessibility), taxes and the whole economic context.*
Economic development agency role	*Very important. They are specialists, understand our concerns and are of great support.*
Place image, reputation, brand role	*The image of Switzerland in general and of the region regarding its economic dynamic play a role.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland and Swissness of the production are of particular interest for our company.*
Place brand *VAUD*	*Not aware. The project of gathering what exist and better sell it makes totally sense.*

246

Respondent 17

Sector: Precision industry **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	25.3848858	22.02298355	10
Cluster and supply-chain	27.87127977	20.053801	10
Intellectual property	-	-	0
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	8
Availability and prices of industrial and commercial property land	21.27418879	12.17633491	8
Workforce quality and labour law flexibility	25.46964565	6.123035418	8
Taxes and costs	-	-	5
R&D environment, higher education	-	-	10
Social climate and political stability	-	-	10
Safety	-	-	8
Quality of Life	-	-	8
Others	-	-	-
Place	-	39.62384512	10

Relative importances (%)



Attributes RLH = 0.7978	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	27.87127977	20.053801	10
Factor 2	25.46964565	6.123035418	8
Factor 3	25.3848858	22.02298355	10
Factor 4	21.27418879	12.17633491	8
Place	-	39.62384512	10

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

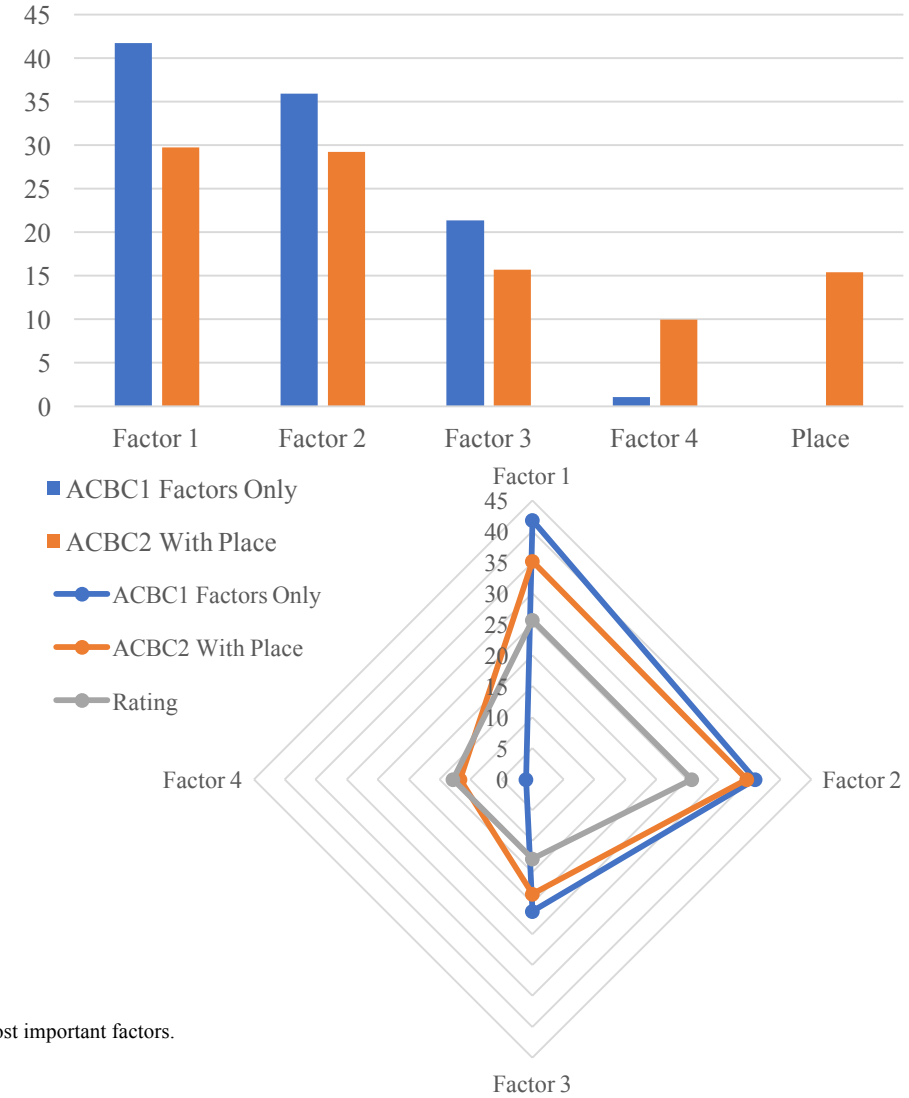
Most important factors	*The business environment with many companies and opportunities, flexibility regarding the workforce and taxes.*
Economic development agency role	*It didn't play a role for our company but this work is very important and they do a great job.*
Place image, reputation, brand role	*It plays a role. But the most important to showcase is the network and the connexions between businessmen.*
Place scale (city, region, country)	*The whole Canton and great Lausanne region.*
Place brand *VAUD*	*Not aware. The company is very satisfied with Vaud and is attached to the region.*

247

Respondent 18

Sector: International sport Factors	**ACBC1 Factors Only**	**ACBC2 With Place**	**Rating**
Market output	-	-	5
Cluster and supply-chain	35.89941576	29.2580426	10
Intellectual property	-	-	5
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	5
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	1
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	10
Taxes and costs	41.75529851	29.7721832	10
R&D environment, higher education	-	-	4
Social climate and political stability	21.33232388	15.67440381	5
Safety	-	-	5
Quality of Life	-	-	5
Others: Reputation for sport	1.012961851	9.916347476	5
Place	-	15.37902291	9

Relative importances (%)



Attributes RLH = 0.8718	**ACBC1 Factors Only**	**ACBC2 With Place***	**Rating***
Factor 1	41.75529851	29.7721832	10
Factor 2	35.89941576	29.2580426	10
Factor 3	21.33232388	15.67440381	5
Factor 4	1.012961851	9.916347476	5
Place	-	15.37902291	9

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

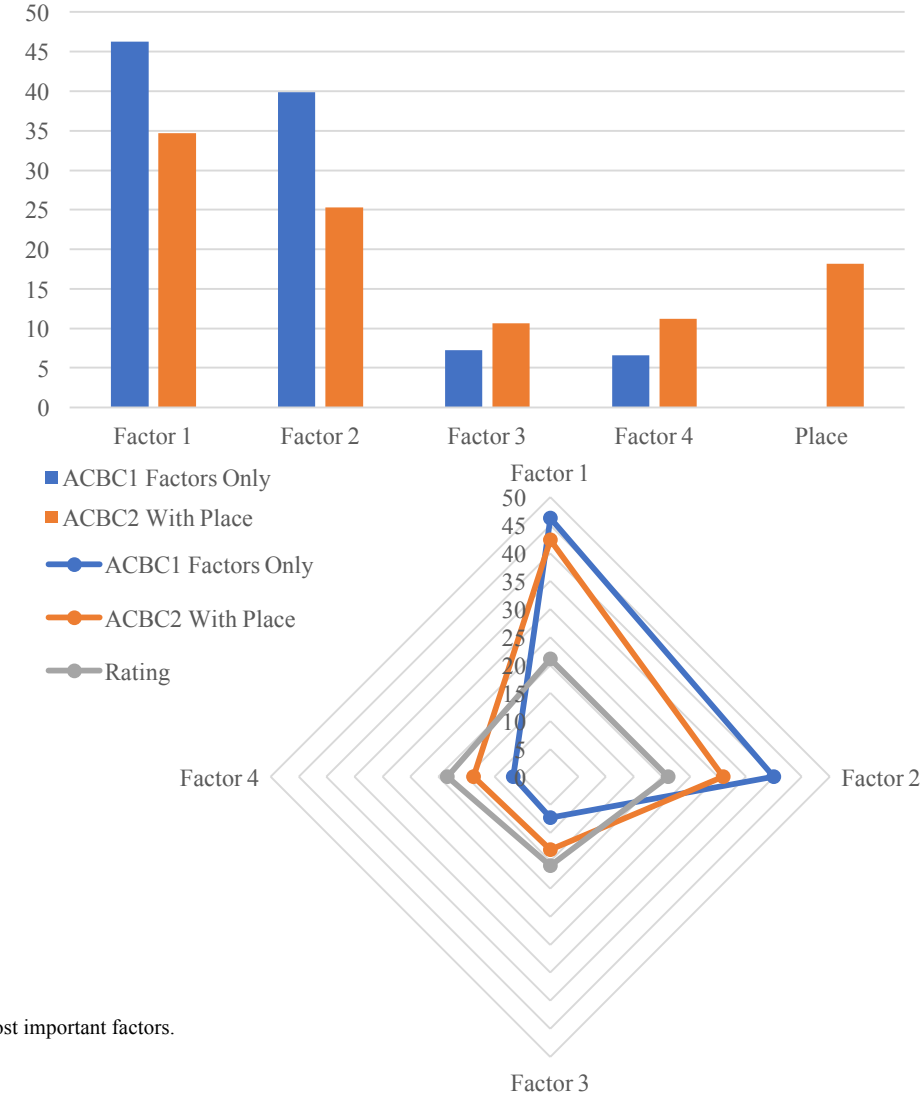
Most important factors	*Economic environment, taxes and reputation (importance of being where it makes sense for our activities).*
Economic development agency role	*It plays a role. We feel the canton is supporting us. But these should be improved: costs, working permits for non-EU m.*
Place image, reputation, brand role	*It plays an important role.*
Place scale (city, region, country)	*Lausanne is internationally famous for sport. Switzerland also has a good reputation.*
Place brand *VAUD*	*Not aware. Nobody knows Vaud. Lausanne is well known, even better than Geneva for our domain.*

248

Respondent 19

Sector: Finance **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	-	-	10
Cluster and supply-chain	-	-	0
Intellectual property	-	-	0
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	39.88261903	25.29344494	8
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	0
Workforce quality and labour law flexibility	7.234593603	10.67299221	6
Taxes and costs	46.2523478	34.69665776	8
R&D environment, higher education	-	-	2
Social climate and political stability	-	-	6
Safety	-	-	0
Quality of Life	6.630439573	11.18445055	7
Others	-	-	-
Place	-	18.15245453	9

Relative importances (%)



Attributes RLH = 0.8493	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	46.2523478	34.69665776	8
Factor 2	39.88261903	25.29344494	8
Factor 3	7.234593603	10.67299221	6
Factor 4	6.630439573	11.18445055	7
Place	-	18.15245453	9

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

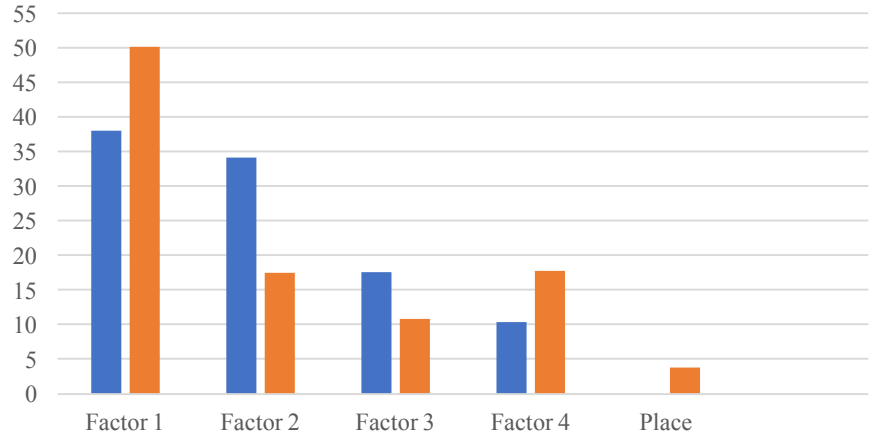
Most important factors	*Infrastructures (easily accessible from all main cities in Europe), taxes, workforce and then quality of life.*
Economic development agency role	*No role in our case. We were attracted by the conditions without being in touch with them.*
Place image, reputation, brand role	*A minor role. We came for business opportunities in the Swiss market. We realized afterwards it's like 26 diff. countries.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland. Being located in Lausanne is closer to the whole Switzerland, more than Geneva.*
Place brand *VAUD*	*Not aware. The whole Léman region should be branded, from Geneva to Montreux. What is happening here is fantastic.*

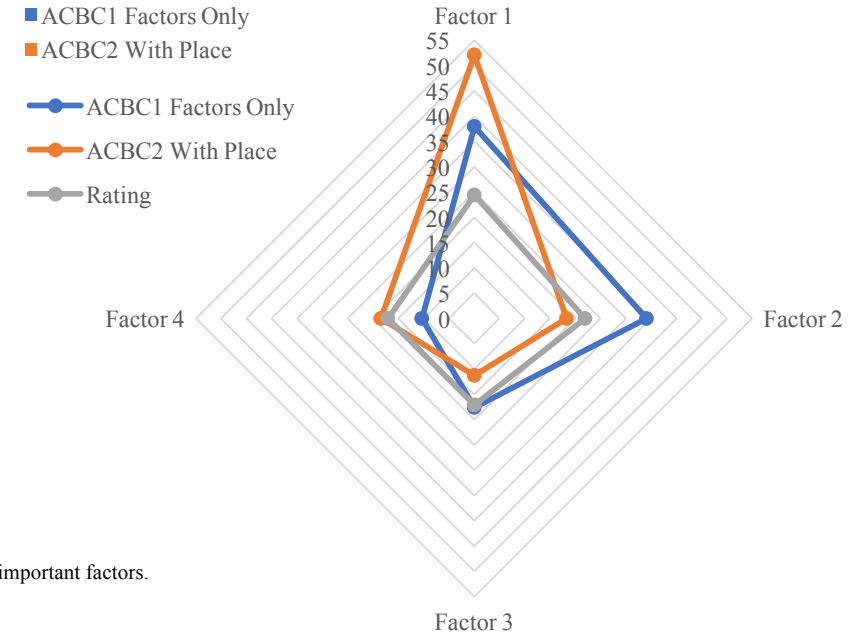
249

Respondent 20

Sector: Commodity trade **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	-	-	0
Cluster and supply-chain	17.56487974	10.80095299	7
Intellectual property	-	-	0
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	10.32228484	17.77410939	7
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	0
Workforce quality and labour law flexibility	34.12200623	17.52078756	9
Taxes and costs	37.99082919	50.15274151	10
R&D environment, higher education	-	-	5
Social climate and political stability	-	-	8
Safety	-	-	8
Quality of Life	-	-	8
Others	-	-	-
Place	-	3.751408553	8

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.8631	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	37.99082919	50.15274151	10
Factor 2	34.12200623	17.52078756	9
Factor 3	17.56487974	10.80095299	7
Factor 4	10.32228484	17.77410939	7
Place	-	3.751408553	8

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

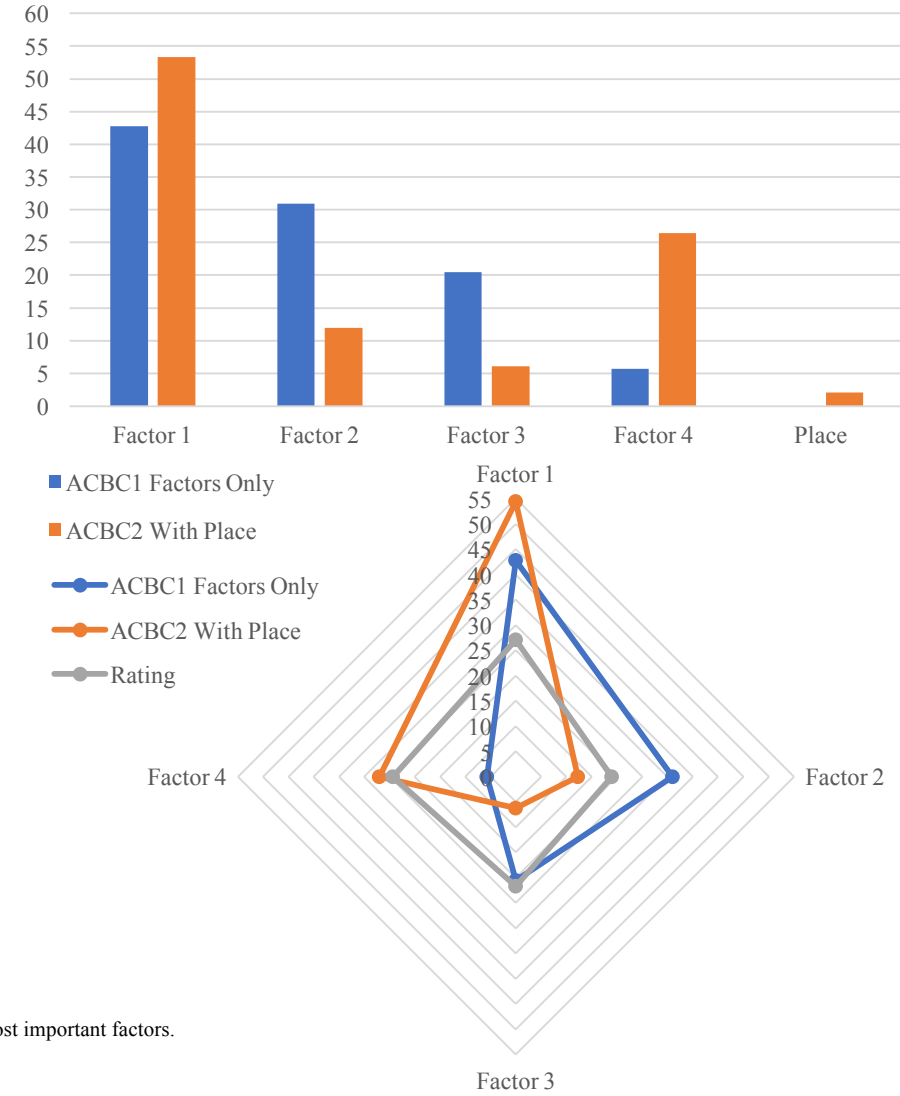
Most important factors	*Workforce, taxes (here low taxes compensate high costs), hub (between Asia and South Am.), cluster (access to credit).*
Economic development agency role	*DEV played an important role. They are experts, there is no need to hire a consulting firm before the location decision.*
Place image, reputation, brand role	*The country image is ambiguous: downgrading (scandals with Swiss banks involved) and good (democracy,stability,etc)*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland, and the Romandie region. Geneva (GE) or Vaud (VD) matter only at a later stage, when visiting both.*
Place brand *VAUD*	*Not aware. GE and VD should continue to work together. VD was a clear personal preference from the general manager.*

250

Respondent 21

Sector: Commodity trade **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	-	-	4
Cluster and supply-chain	42.77394323	53.30070712	10
Intellectual property	-	-	4
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	1
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	1
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	6
Taxes and costs	30.9677366	12.0216668	7
R&D environment, higher education	20.50239582	6.129021228	8
Social climate and political stability	-	-	7
Safety	-	-	6
Quality of Life	-	-	5
Others: Accessibility / Hub	5.755924347	26.42602697	9
Place	-	2.122577879	3

Relative importances (%)



Attributes RLH = 0.7118	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	42.77394323	53.30070712	10
Factor 2	30.9677366	12.0216668	7
Factor 3	20.50239582	6.129021228	8
Factor 4	5.755924347	26.42602697	9
Place	-	2.122577879	3

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

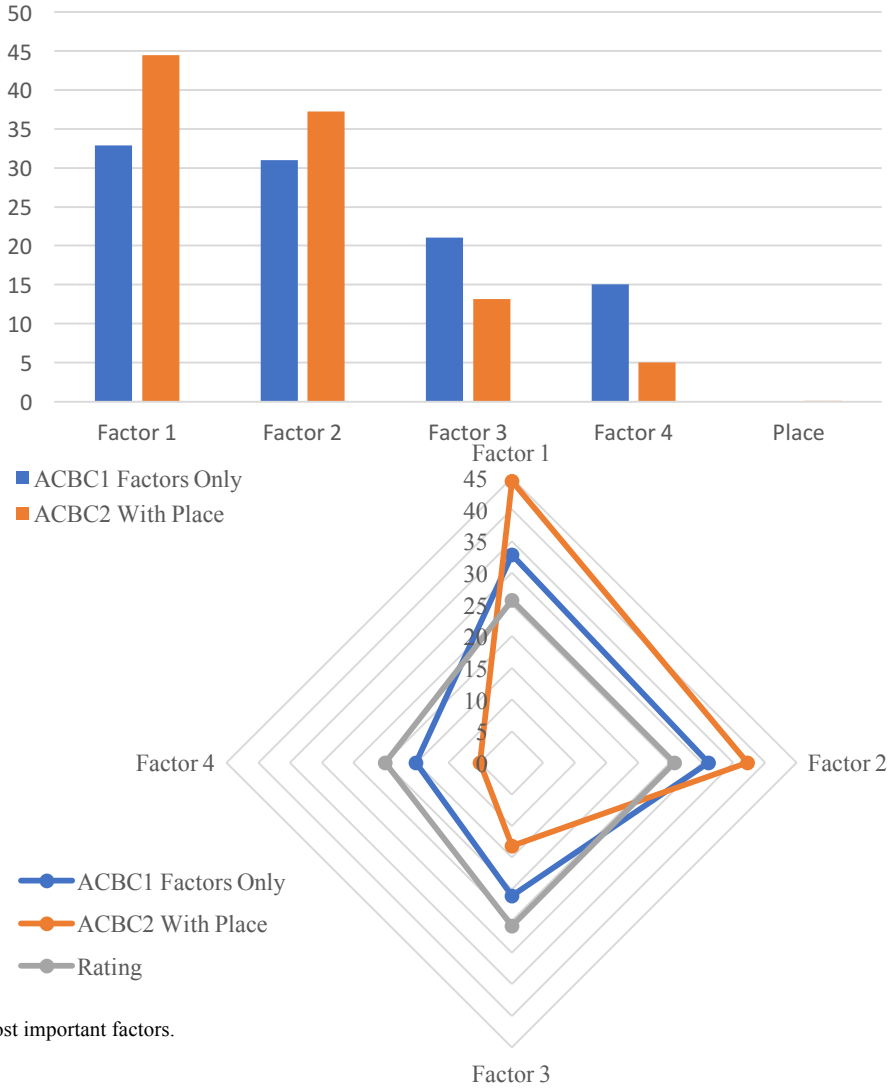
Most important factors	*Companies of the same sector to work with, taxes, R&D environment and Switzerland as a hub in the heart of Europe*
Economic development agency role	*The DEV work was crucial in our decision to come here. There are facilitators.*
Place image, reputation, brand role	*It plays a minor role. What counts is the real capacity of innovation and the possibility to develop a viable business.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland only.*
Place brand *VAUD*	*Not aware. We needed a place close to an airport so we hesitated between GE and VD. VD were very pro-active.*

251

Respondent 22

Sector: Finance **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	-	-	0
Cluster and supply-chain	-	-	0
Intellectual property	-	-	3
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	21.02429535	13.17589272	9
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	0
Workforce quality and labour law flexibility	15.093248	5.056571947	7
Taxes and costs	-	-	1
R&D environment, higher education	-	-	1
Social climate and political stability	31.01063868	37.24094245	9
Safety	-	-	4
Quality of Life	-	-	1
Others: Place attachment	32.87181798	44.48939222	9
Place	-	0.03720067	1

Relative importances (%)



Attributes RLH = 0.8237	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	32.87181798	44.48939222	9
Factor 2	31.01063868	37.24094245	9
Factor 3	21.02429535	13.17589272	9
Factor 4	15.093248	5.056571947	7
Place	-	0.037200667	1

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

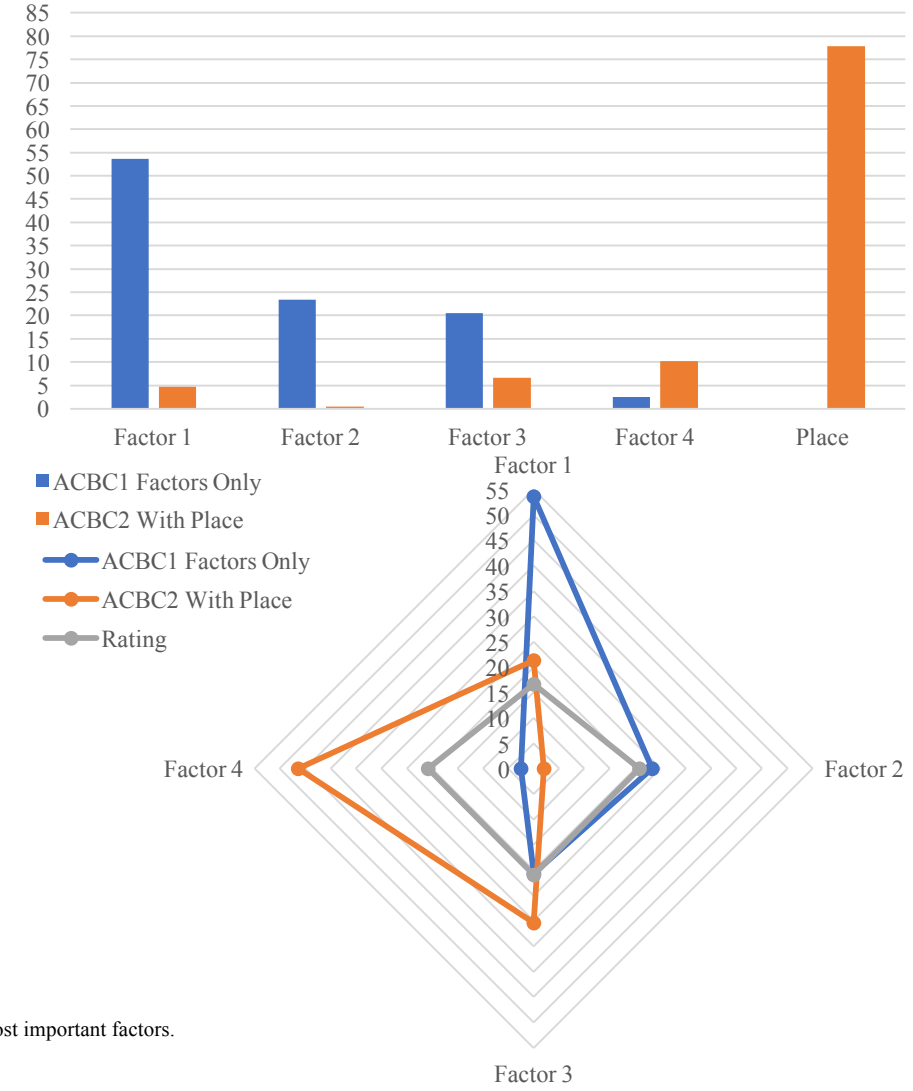
Most important factors	*Swiss neutrality to do business with Middle Eastern countries and Switzerland as a financial hub are the most important.*
Economic development agency role	*Economic development instruments and incentives are definitely useful to attract.*
Place image, reputation, brand role	*Only the national image plays a role.*
Place scale (city, region, country)	*Where in Switzerland doesn't matter.We compared the different concrete offers and took the most competitive one,Vaud.*
Place brand *VAUD*	*Aware. They do a good job, but are not business-oriented enough (in terms of speed and understanding of the business).*

252

Respondent 23

Sector: International sport	**ACBC1**	**ACBC2**	**Rating**
Factors	**Factors Only**	**With Place**	
Market output	2.470727533	10.24513118	10
Cluster and supply-chain	-	-	8
Intellectual property	-	-	6
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	53.59919979	4.707326998	8
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	4
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	4
Taxes and costs	-	-	6
R&D environment, higher education	-	-	6
Social climate and political stability	-	-	10
Safety	20.57740839	6.70975846	10
Quality of Life	23.35266428	0.433619775	10
Others	-	-	-
Place	-	77.90416359	10

Relative importances (%)



Attributes	**ACBC1**	**ACBC2**	**Rating***
RLH = 0.7287	**Factors Only**	**With Place***	
Factor 1	53.59919979	4.707326998	8
Factor 2	23.35266428	0.433619775	10
Factor 3	20.57740839	6.70975846	10
Factor 4	2.470727533	10.24513118	10
Place	-	77.90416359	10

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

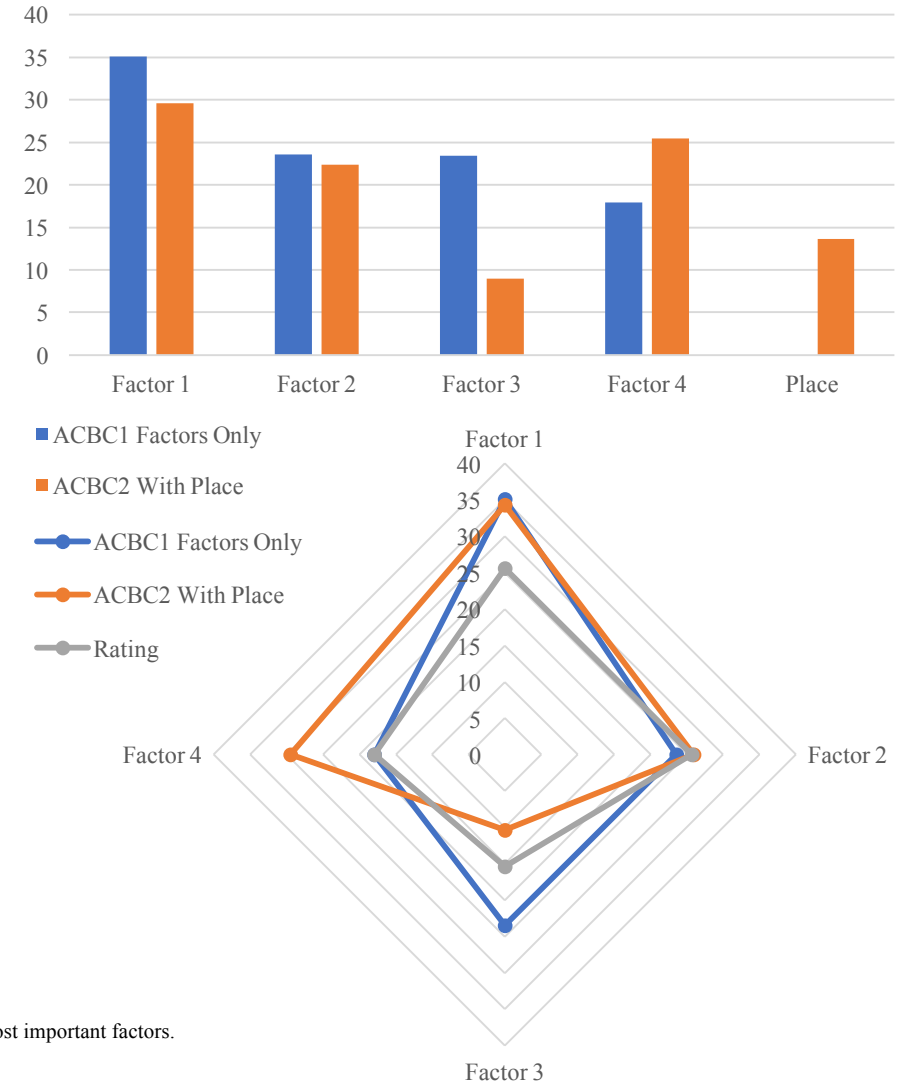
Most important factors	*Be where everybody else is, the accessibility to the place (we are next to the train station and the airport is close).*
Economic development agency role	*There is a good policy to attract new organisations. Conditions are great. They could focus more on making sure we stay.*
Place image, reputation, brand role	*It plays a minor role. It's more what you hear about the place from specific experiences of others that counts.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland. We compared tangible conditions in different cantons, Vaud was the most convenient.*
Place brand *VAUD*	*Aware. Now that we are located here I understand why Vaud, before, we only knew about Switzerland.*

253

Respondent 24

Sector: Life sciences **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	-	-	4
Cluster and supply-chain	-	-	4
Intellectual property	-	-	6
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	23.41515425	8.951669753	6
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	4
Workforce quality and labour law flexibility	35.0701575	29.60623752	10
Taxes and costs	-	-	8
R&D environment, higher education	23.58535518	22.36477671	10
Social climate and political stability	-	-	6
Safety	-	-	6
Quality of Life	17.92933307	25.43817028	7
Others	-	-	-
Place	-	13.63914574	6

Relative importances (%)



Attributes RLH = 0.5661	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	35.0701575	29.60623752	10
Factor 2	23.58535518	22.36477671	10
Factor 3	23.41515425	8.951669753	6
Factor 4	17.92933307	25.43817028	7
Place	-	13.63914574	6

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

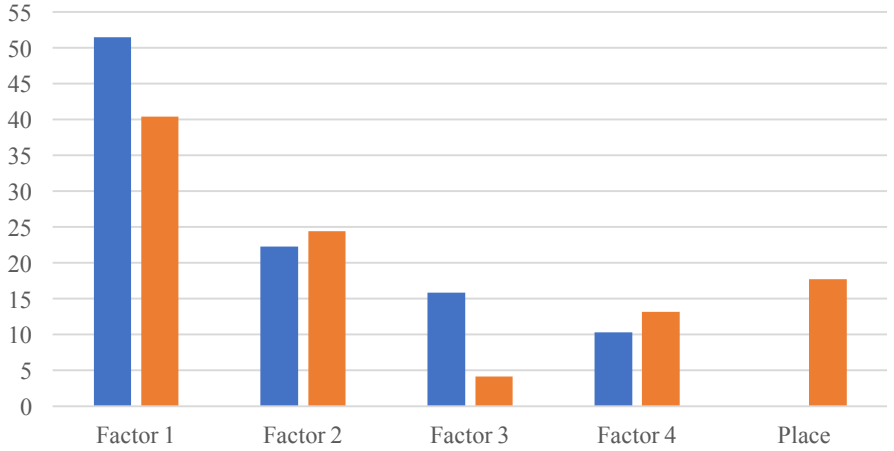
Most important factors	*Workforce (to hire locally and attract internationally), cluster ("pôle de compétences") and accessibility from abroad.*
Economic development agency role	*It plays a role, via specific measures and awards. There is a gap between R&D and the market: it's hard to get investors.*
Place image, reputation, brand role	*Not really, tangible aspects and business network matter.The attitude is less business-oriented than at the Silicon Valley.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland. People also know the region of Lausanne internationally.*
Place brand *VAUD*	*Aware. Not relevant abroad.*

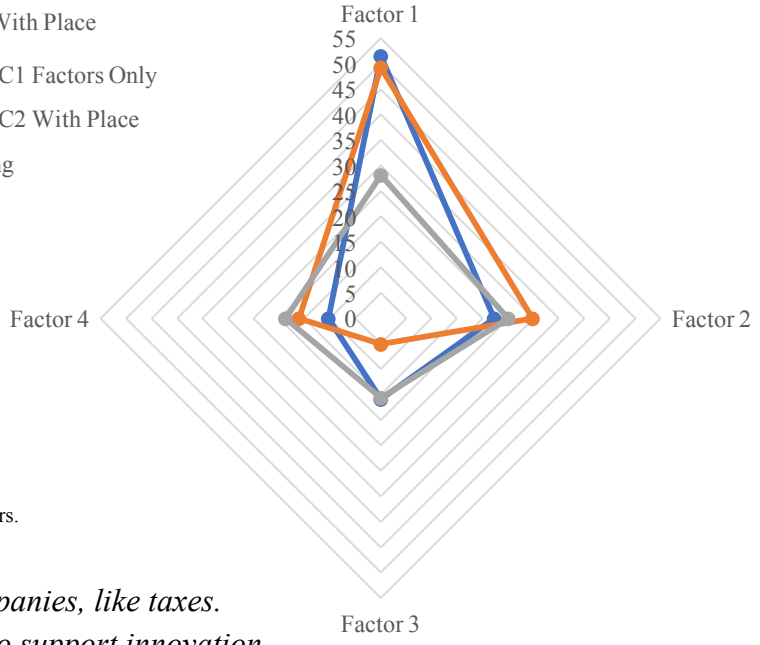
254

Respondent 25

Sector: Cleantech **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	-	-	5
Cluster and supply-chain	22.32323197	24.46167427	8
Intellectual property	10.3195283	13.16289284	6
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	1
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	2
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	3
Taxes and costs	51.50489838	40.42112104	9
R&D environment, higher education	15.85234136	4.188554815	5
Social climate and political stability	-	-	7
Safety	-	-	5
Quality of Life	-	-	7
Others	-	-	-
Place	-	17.76575703	4

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.7650	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	51.50489838	40.42112104	9
Factor 2	22.32323197	24.46167427	8
Factor 3	15.85234136	4.188554815	5
Factor 4	10.3195283	13.16289284	6
Place	-	17.76575703	4

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

Most important factors	*Research environment, cluster and specific conditions for companies, like taxes.*
Economic development agency role	*It plays an important role. There are many existing measures to support innovation.*
Place image, reputation, brand role	*Tangible aspects really count. Then, Switzerland with the image of a stable and honest country also plays a role.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland. It is so small and sometimes not known: Vaud is not relevant, plus people don't know how to pronounce it.*
Place brand *VAUD*	*Not aware. The whole Léman region should be branded.*

255

Respondent 26

Sector: Services **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	43.40432456	37.75090723	10
Cluster and supply-chain	-	-	8
Intellectual property	-	-	8
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	8
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	8
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	8
Taxes and costs	-	-	8
R&D environment	17.90516183	11.26994009	10
Social climate and political stability	16.77800475	10.84637742	10
Safety	-	-	8
Quality of Life	21.91250886	6.49110144	10
Others	-	-	-
Place	-	33.64167382	8

Relative importances (%)

Attributes RLH = 0.8320	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	43.40432456	37.75090723	10
Factor 2	21.91250886	6.49110144	10
Factor 3	17.90516183	11.26994009	10
Factor 4	16.77800475	10.84637742	10
Place	-	33.64167382	8

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

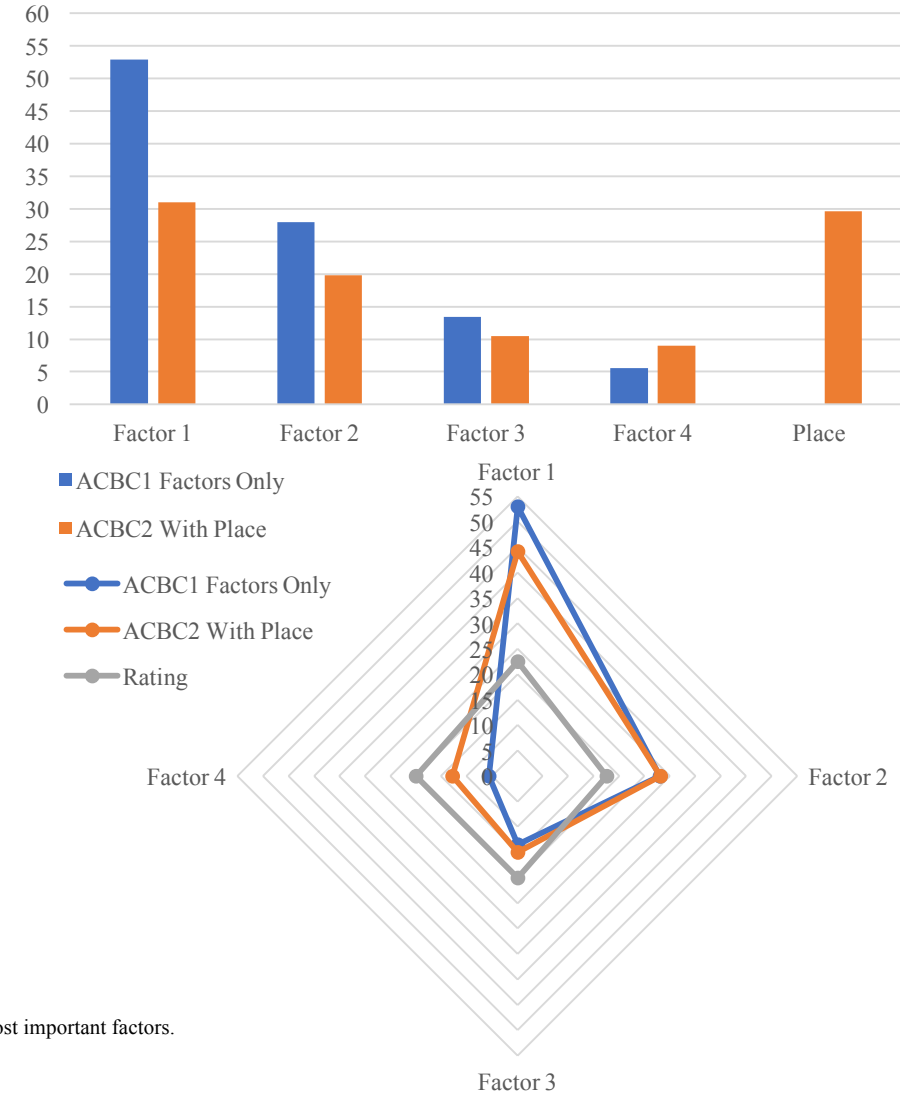
Most important factors	*The network and connections for business opportunities are the most important factors.*
Economic development agency role	*It plays a very important role, to present the specific aspects after the promotion via the image and the reputation.*
Place image, reputation, brand role	*Image can attract. It represents an heritage, a history and an identity. Places are different from each other.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland, Lake Geneva region, Vaud and Lausanne. Every place has specificities to highlight.*
Place brand *VAUD*	*Aware. It is important to invest for the identity of the place to be known and recognized.*

256

Respondent 27

Sector: Engineering/Industry Factors	**ACBC1 Factors Only**	**ACBC2 With Place**	**Rating**
Market output	13.47465543	10.53316824	8
Cluster and supply-chain	52.9456215	31.0391643	9
Intellectual property	-	-	6
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	27.98336837	19.79621505	7
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	6
Workforce quality and labour law flexibility	5.596354708	9.006773035	8
Taxes and costs	-	-	7
R&D environment, higher education	-	-	7
Social climate and political stability	-	-	8
Safety	-	-	8
Quality of Life	-	-	8
Others	-	-	-
Place	-	29.62467938	8

Relative importances (%)



Attributes RLH = 0.6532	**ACBC1 Factors Only**	**ACBC2 With Place***	**Rating***
Factor 1	52.9456215	31.0391643	9
Factor 2	27.98336837	19.79621505	7
Factor 3	13.47465543	10.53316824	8
Factor 4	5.596354708	9.006773035	8
Place	-	29.62467938	8

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

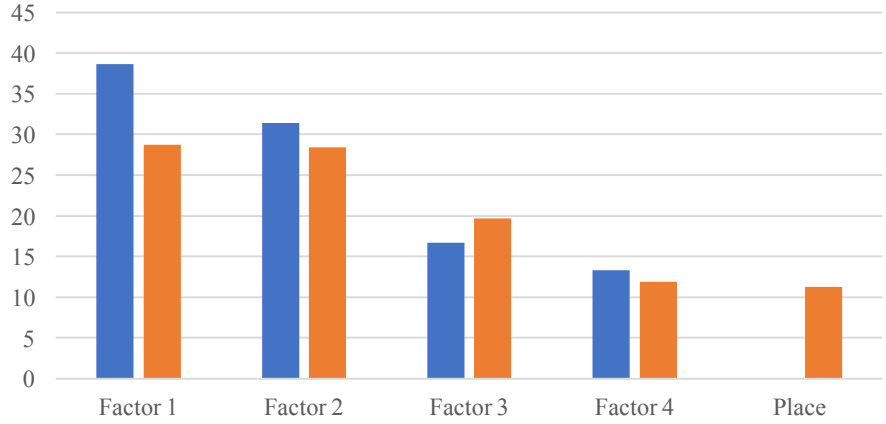
Most important factors	*The network, being located where the market is, high-skilled workforce, accessibility to GE and other places in Switz.*
Economic development agency role	*It is important. A lot has been done in this field, the economy is booming in the region. It may even be too much.*
Place image, reputation, brand role	*Image is important to attract. The region has a good reputation thanks to its economic growth.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland and Romandie, Lausanne as between Geneva and the german-speaking Switzerland.*
Place brand *VAUD*	*Not aware. This is a good initiative.*

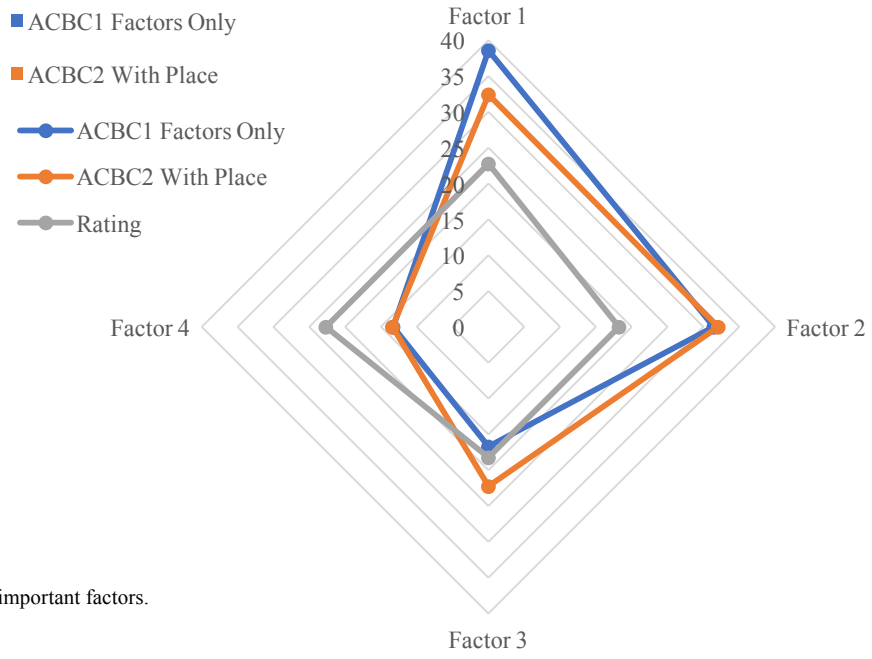
257

Respondent 28

Sector: Engineering/Industry **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	38.61252647	28.71367388	10
Cluster and supply-chain	-	-	0
Intellectual property	-	-	5
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	16.6977293	19.68413116	8
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	7
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	7
Taxes and costs	-	-	10
R&D environment, higher education	-	-	10
Social climate and political stability	13.31430633	11.89289296	10
Safety	-	-	10
Quality of Life	31.3754379	28.41073355	8
Others	-	-	-
Place	-	11.29856845	8

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.6908	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	38.61252647	28.71367388	10
Factor 2	31.3754379	28.41073355	8
Factor 3	16.6977293	19.68413116	8
Factor 4	13.31430633	11.89289296	10
Place	-	11.29856845	8

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

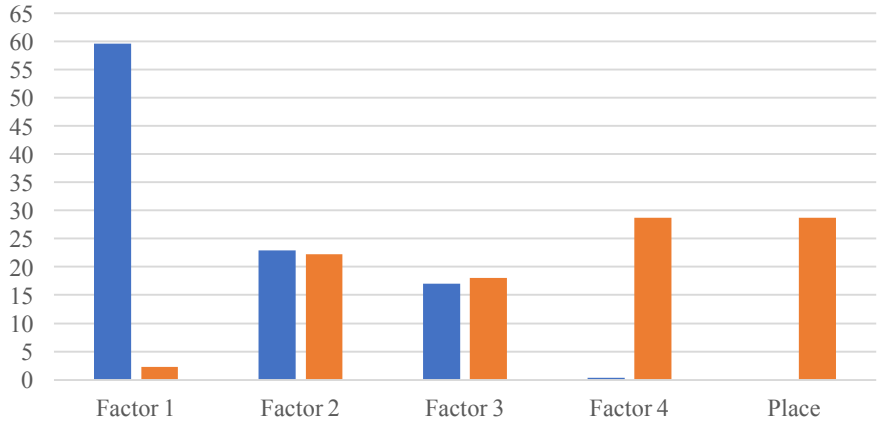
Most important factors	*The business opportunities is the most important factor. Taxes too. Then infrastructures. Quality of life is also important.*
Economic development agency role	*The specific conditions offered matter. Taxes are important, but don't explain our choice, because they are too high here.*
Place image, reputation, brand role	*Image plays a very little role. Entrepreneurs look at their business plans.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland of course, then the whole Léman region. Near Lausanne.*
Place brand *VAUD*	*Not aware. A common logo is good. They should develop a more entrepreneurial culture in the region.*

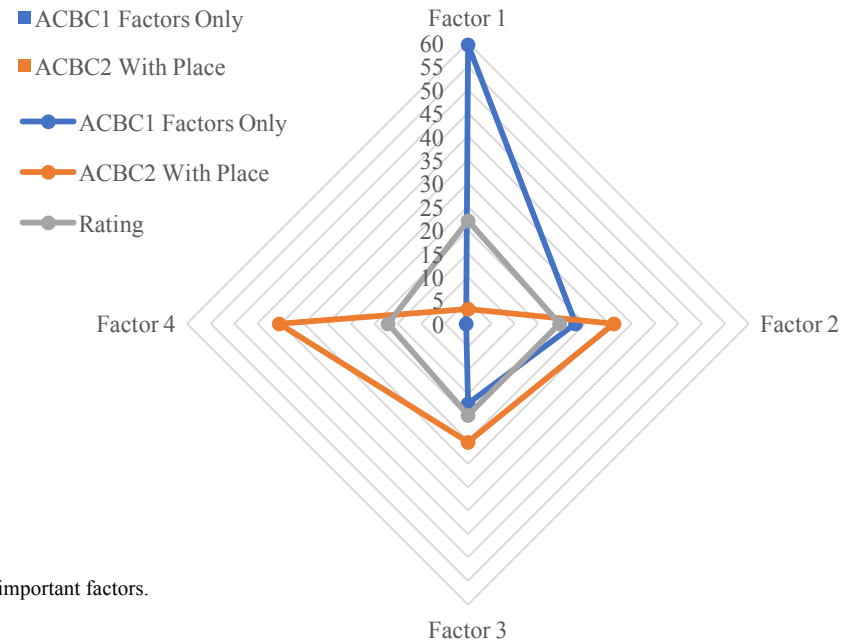
258

Respondent 29

Sector: Services **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	0.40695914	28.78466225	7
Cluster and supply-chain	-	-	6
Intellectual property	17.05688229	18.01406019	8
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	-	-	5
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	5
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	8
Taxes and costs	-	-	7
R&D environment, higher education	-	-	7
Social climate and political stability	22.92186343	22.26917524	8
Safety	-	-	8
Quality of Life	59.61429514	2.251215555	9
Others	-	-	-
Place	-	28.68088677	9

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.4346	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	59.61429514	2.251215555	9
Factor 2	22.92186343	22.26917524	8
Factor 3	17.05688229	18.01406019	8
Factor 4	0.40695914	28.78466225	7
Place	-	28.68088677	9

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

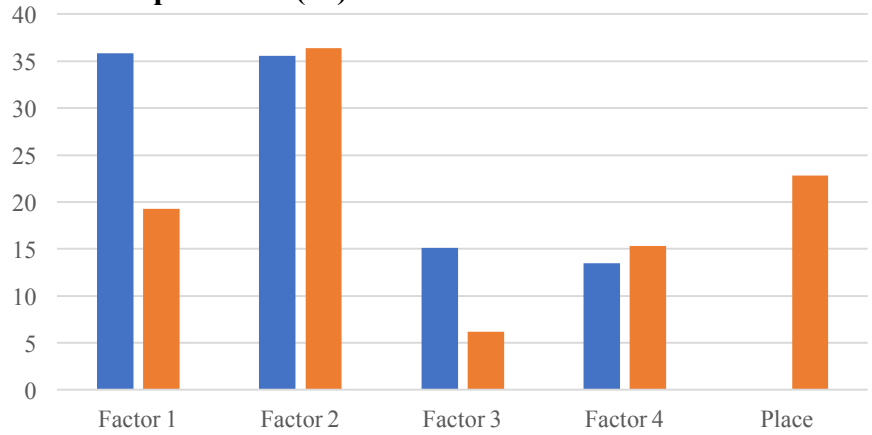
Most important factors	*Quality of life is important and explains why we are located in the region. To be where business is happening is crucial.*
Economic development agency role	*Their support is helpful.*
Place image, reputation, brand role	*It plays a role.*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland for the system. Lausanne, as the centre for the Vaud market and for the whole region including Geneva.*
Place brand *VAUD*	*Aware. The economic growth of the canton is impressive. It gives a good image for business.*

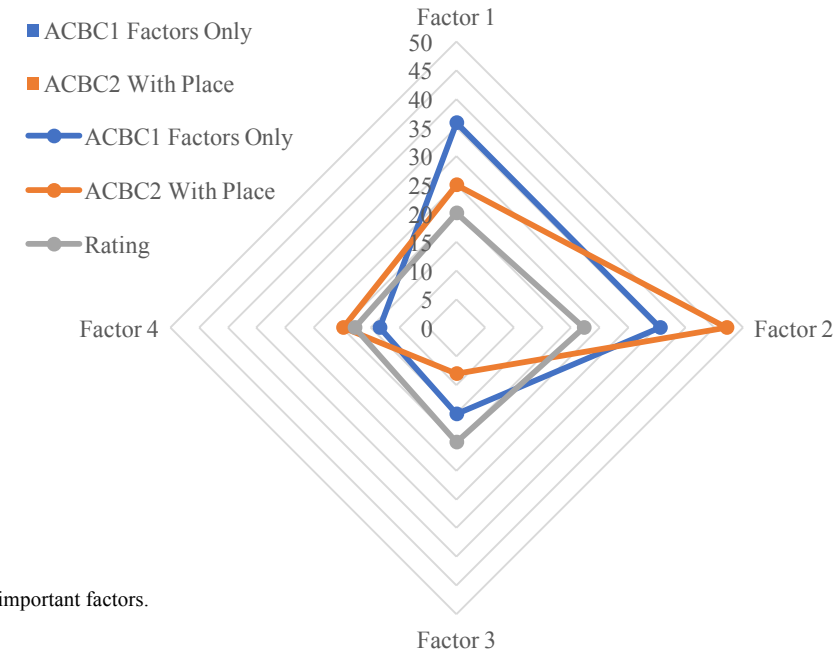
259

Respondent 30

Sector: Services **Factors**	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place**	**Rating**
Market output	35.54551771	36.41525131	10
Cluster and supply-chain	-	-	8
Intellectual property	-	-	4
Infrastructures: transport, telecommunication et logistics	13.50822396	15.30980214	8
Availability and prices of industrial and commercial property land	-	-	8
Workforce quality and labour law flexibility	-	-	8
Taxes and costs	-	-	8
R&D environment, higher education	-	-	5
Social climate and political stability	15.10576461	6.218511948	9
Safety	35.84049372	19.26424044	9
Quality of Life	-	-	5
Others	-	-	-
Place	-	22.79219416	9

Relative importances (%)





Attributes RLH = 0.6599	**ACBC1** **Factors Only**	**ACBC2** **With Place***	**Rating***
Factor 1	35.84049372	19.26424044	9
Factor 2	35.54551771	36.41525131	10
Factor 3	15.10576461	6.218511948	9
Factor 4	13.50822396	15.30980214	8
Place	-	22.79219416	9

*For the radar graph: converted as % of a choice explained only by the 4 most important factors.

Semi-structured interview

Most important factors	*Business opportunities first, then the rest, like the environment, the system, how the place works.*
Economic development agency role	*It plays an important role at the beginning to launch the business here.*
Place image, reputation, brand role	*Intangible aspects matter too, like the reputation of the place and the values behind the eco. dev. (such as sustainability).*
Place scale (city, region, country)	*Switzerland and Lausanne. Not at all Vaud, nobody knows Vaud apart from insiders.*
Place brand *VAUD*	*Aware. It's good to jointly promote the region, but it should go beyond only one canton.*

Annexe G

260

Tableau : Effets des interactions entre les facteurs (corrélations)

Interactions (Attribut « Lieu » = Place)	Chi Square Value	2LL P-Value for Interaction Effect	Gain in % Certainty over Main Effects
Quality of life x Place	0.0000004	0.9995006	0.00%
Output market potential x Security and safety	0.0010406	0.9742664	0.00%
Corporate taxes and costs x Other	0.0011626	0.9727995	0.00%
Quality of workforce and flexibility of labor law x Place	0.0018872	0.9653496	0.00%
Social climate and political stability x Security and safety	0.0021830	0.9627343	0.00%
Infrastructures: transportation, telecommunication and logistic x Place	0.0041136	0.9488612	0.00%
Quality of workforce and flexibility of labor law x Corporate taxes and costs	0.0045765	0.9460642	0.00%
Output market potential x Existence of a cluster and relevant suppliers	0.0105377	0.9182382	0.00%
R&D environment conducive to innovation and quality of higher education system x Social climate and political stability	0.0108784	0.9169318	0.00%
Output market potential x Infrastructure: transportation, telecommunication and logistic	0.0413974	0.8387728	0.00%
Existence of a cluster and relevant suppliers x Social climate and political stability	0.0435991	0.8346013	0.00%
R&D environment conducive to innovation and quality of higher education system x Quality of life	0.0484722	0.8257434	0.00%
Output market potential x Availability and price of commercial or industrial property	0.0670500	0.7956814	0.00%
Social climate and political stability x Quality of life	0.0689849	0.7928205	0.01%
Intellectual property protection x Quality of workforce and flexibility of labor law	0.0989749	0.7530633	0.01%
Infrastructures: transportation, telecommunication and logistic x R&D environment conducive to innovation and quality of higher education system	0.1065801	0.7440718	0.01%
Existence of a cluster and relevant suppliers x Place	0.1191959	0.7299082	0.01%
Infrastructures: transportation, telecommunication and logistic x Social climate and political stability	0.1316621	0.7167149	0.01%
Availability and price of commercial or industrial property x Place	0.1514614	0.6971427	0.01%
Corporate taxes and costs x Social climate and political stability	0.1563428	0.6925462	0.01%
Existence of a cluster and relevant suppliers x Availability and price of commercial or industrial property	0.1646864	0.6848780	0.01%
Infrastructures: transportation, telecommunication and logistic x Other	0.1682499	0.6816718	0.01%
R&D environment conducive to innovation and quality of higher education system x Other	0.1702227	0.6799139	0.01%
Output market potential x R&D environment conducive to innovation and quality of higher education system	0.1917957	0.6614262	0.01%
Output market potential x Quality of workforce and flexibility of labor law	0.2454544	0.6202941	0.02%
Existence of a cluster and relevant suppliers x Quality of workforce and flexibility of labor law	0.2821615	0.5952880	0.02%
Existence of a cluster and relevant suppliers x R&D environment conducive to innovation and quality of higher education system	0.3359668	0.5621666	0.02%
Infrastructures: transportation, telecommunication and logistic x Security and safety	0.3808386	0.5371547	0.03%
Other x Place	0.3905034	0.5320349	0.03%
Intellectual property protection x R&D environment conducive to innovation and quality of higher education system	0.4655056	0.4950621	0.03%
Existence of a cluster and relevant suppliers x Infrastructures: transportation, telecommunication and logistic	0.4780899	0.4892888	0.04%

261

Quality of workforce and flexibility of labor law x Quality of life	0.5020672	0.4785932	0.04%
Output market potential x Social climate and political stability	0.5219919	0.4699932	0.04%
Infrastructures: transportation, telecommunication and logistic x Quality of workforce and flexibility of labor law	0.5833603	0.4449982	0.04%
Intellectual property protection x Corporate taxes and costs	0.6046210	0.4368203	0.04%
Security and safety x Place	0.6421922	0.4229181	0.05%
Infrastructures: transportation, telecommunication and logistic x Quality of life	0.6664022	0.4143088	0.05%
Corporate taxes and costs x R&D environment conducive to innovation and quality of higher education system	0.7521816	0.3857864	0.06%
R&D environment conducive to innovation and quality of higher education system x Place	0.7641610	0.3820295	0.06%
Availability and price of commercial or industrial property x Quality of workforce and flexibility of labor law	0.8731165	0.3500940	0.06%
Quality of workforce and flexibility of labor law x Other	1.0202805	0.3124525	0.08%
Intellectual property protection x Social climate and political stability	1.0724457	0.3003937	0.08%
Existence of a cluster and relevant suppliers x Quality of life	1.0948709	0.2953945	0.08%
Corporate taxes and costs x Quality of life	1.1157293	0.2908399	0.08%
Output market potential x Quality of life	1.1534757	0.2828227	0.09%
Intellectual property protection x Place	1.7826090	0.1818293	0.13%
Quality of workforce and flexibility of labor law x Social climate and political stability	1.8551723	0.1731830	0.14%
Existence of a cluster and relevant suppliers x Corporate taxes and costs	2.0109001	0.1561726	0.15%
Existence of a cluster and relevant suppliers x Other	2.0223525	0.1549988	0.15%
Output market potential x Corporate taxes and costs	2.0682564	0.1503934	0.15%
Output market potential x Place	2.3310198	0.1268188	0.17%
Output market potential x Intellectual property protection	2.5466423	0.1105289	0.19%
Quality of workforce and flexibility of labor law x R&D environment conducive to innovation and quality of higher education system	3.0516885	0.0806533	0.23%
Existence of a cluster and relevant suppliers x Intellectual property protection	3.1762063	0.0747180	0.23%
Corporate taxes and costs x Place	3.4270063	0.0641383	0.25%
Social climate and political stability x Place	3.6737268	0.0552765	0.27%
Security and safety x Quality of life	4.0023942	*0.0454357	0.30%
Infrastructures: transportation, telecommunication and logistic x Corporate taxes and costs	4.0942027	*0.0430305	0.30%
Corporate taxes and costs x Security and safety	4.4043449	*0.0358475	0.32%
Intellectual property protection x Quality of life	4.5154179	*0.0335907	0.33%
Social climate and political stability x Other	7.7992946	*0.0052267	0.58%

Annexe H

262

Apports qualitatifs de chacun des 30 décideurs d'entreprises lors des entretiens semi-directifs

#	Most important factors	Economic development agency role	Place image, place reputation, place brand role	Place scale (city, region, country)	Place brand VAUD	Extraits
1	Taxes on top, then political stability and accessibility.	Economic development agencies play an important role.	Reputation plays a certain role. There is a large potential to improve the region's reputation.	The image of Switzerland plays a role. Switzerland as a neutral country.	Aware of the place brand project: "why not, but too local" to be interesting for the company.	« Le branding n'apporte pas grand-chose selon moi, du moins pas pour nous. Surtout que Vaud n'est pas forcément différent d'autres endroits en Suisse. Il faudrait mettre en avant ce que le territoire offre de concret secteur par secteur. »
2	Innovation-friendly environment.	They offer a great support. What is lacking is a more risk-taking attitude from investors.	It plays a limited role.	The region around EPFL and Switzerland in general.	Aware of the place brand. Seen as a good initiative.	« S'il y avait une chose à améliorer pour attirer des entreprises : l'attitude pas assez *risk taking* des suisses. Il y a des ressources énormes mais les suisses ont trop peur. »
3	The network is of high importance.	Great support for research via various grants and incentives, but then there is a gap for finding investors.	Important. The place is known for innovation, quality, respect of timeline ("we do what we say"), dynamism.	Switzerland, Swissness.	Not aware. Opinion: a place brand could lead to more consistency among different existing measures at Canton level.	La marque VAUD, « ça pourrait rendre les choses plus claires. […] On ne sait pas trop qui s'occupe de quoi, qu'est-ce qu'il y a comme possibilités. »
4	Economic freedom, competitive taxes and opportunities to get funds.	At the beginning, the support is good, but then, it's difficult to find investors.	Not so important. Tangible aspects matter.	Switzerland. Very critical regarding the cantonal level (high costs, complicated administrative processes).	Not aware. Politicians and civil servants sell dreams but don't understand businessmen. There is a gap.	« La promotion du Canton ? Ils nous vendent du rêve, mais ça ne suit pas. » « On devrait faire, un peu comme vous là, une étude *bottom-up* pour comprendre et analyser ce dont on besoin les entreprises. L'approche actuelle c'est du *top-down*. »
5	Local market (many MNCs), business-friendly env., taxes, workforce, quality of life (only for people).	DEV played a great role. There are very pro-active. Human contacts and network matter a lot.	The image of Switzerland played an important role for our choice. It will contribute to the reputation of our company.	Switzerland, Lake Geneva region. The challenge is to link promotion and reality (too hard to import workforce for ex.).	Not aware. The region in general has a lot to offer, it is like a postcard. There is a "wow effect" when people come.	« L'effet marque VAUD ? Non, c'est surtout la marque suisse qui joue un rôle. Il y a aussi les villes qui sont un peu connues, mais peu, quoi que Genève si, c'est connu. Il y a des repères géographiques qui marchent. On appelle d'ailleurs le Lac Léman le Lac de Genève. » « L'effet carte postale de la Suisse est fort. »
6	Cluster, Innovation-friendly environment and seed-money opportunities.	Idem: Cluster, Innovation-friendly environment and seed-money opportunities.	It plays an important role. Here, there is a reputation for R&D, in China for manufacturing.	Lausanne and EPFL. And Switzerland, as a neutral country (easier for doing business with various countries).	Not aware. Who knows Vaud? Lausanne and EPFL are much stronger brands.	« L'image du canton de Vaud n'est pas un facteur différenciateur, mais Lausanne et l'EPFL oui. » « Etre sur ce territoire c'est bien, c'est l'endroit où être pour la recherche et le développement et pour la technologie. »
7	Opportunities regarding clients (market) and for the company development (R&D and possible collaborations).	Dynamism of economic development agencies play a role.	Not really. We look at the specific conditions. The Léman lake region is very active and attractive.	Being located in Switzerland is a plus in terms of image, but we don't really use it, not interested in a Swiss label.	Not aware. There is competition between the cantons, but at the same time they collaborate.	« La marque VAUD, ça ne me dit pas grand-chose. Je ne connais pas ce logo, mais seulement l'officiel du canton. »

263

8	Political stability, higher education and R&D, workforce quality, infrastructures, support for business development.	It plays an important role. The package offered and the dynamism of DEV made a difference.	Image and reputation are important.	Switzerland as a conglomerate of cantons with their own differences.	Aware. Cantons differentiate themselves, compete against each other. Quality of life is a big plus of the Léman region.	« La Suisse est une addition de cantons, chacun promeut ces particularités, je pense bien. Après ça dépend de la proximité de la cible. »
9	Market, quality of life, political climate and workforce. Other advantage: easy access to main cities in Europe.	A limited role. We learnt about the conditions for companies without being in contact with them.	It plays a role, but we are not yet patriotic enough: if no market here, we would not stay.	Switzerland for the high quality of its standards, but the Swiss made is too much used. Maybe Lausanne, but not Vaud.	Not aware. Why not for tourism, but for economic development only opportunities really matter.	« La marque VAUD ? Pourquoi pas pour le tourisme, mais pour la promotion économique, l'important sont les opportunités. »
10	IP, flexible labour law, workforce, quality of life. We were also attracted by possible partnerships with research centres.	DEV and the Swiss Business Hub played a role. We did a road show of different cantons. DEV dynamism made a diff.	It plays a role but should be specialised. Cluster branding works. Need to know what it stands for. Vaud is too vague.	Switzerland. It is so powerful; it should not be overtaken by cantons. Then maybe the great Lausanne, but not Vaud.	Aware. They "oversold" the place. It's more complicated than expected, more expensive, but we are satisfied in general.	« C'est le *Swiss made* qui compte. Je ne voudrais pas que le branding VAUD domine, étouffe le branding de la Suisse. » « Je dirais qu'avant VAUD c'est Lausanne qui compte, depuis Vevey, une sorte de Grand Lausanne. » « Pour attirer des entrepreneurs, il faut adopter dans une logique de clusters. Le branding local d'un cluster ça fait sens. »
11	A combination of factors and the business network.	The efforts to develop a cluster definitely play an important role in attracting companies and organisations.	It plays a certain role.	Switzerland in general and especially Lausanne.	Aware. Not so relevant. Easier to brand cities than regions. Lausanne is known and renown internationally, Vaud isn't.	« *Brander* une région c'est plus difficile que de *brander* une ville. Vaud aux Etats-Unis, ça ne veut rien dire. »
12	Hub and infrastructures (seen as included in Market output), research, proximity with political authorities, quality of life	Not in my case. Specific measures should be implemented to support more our types of companies.	Image, including the one of the Canton, plays a role. It has a good reputation for good business opportunities.	Region of Lausanne, Léman Lake, Vaud and Switzerland. Business and large projects go beyond institutional borders.	Not aware. They tend to focus on certain clusters (drones, biotech) and sometimes forget other potential niches.	« La Suisse est un pays d'ingénieur. Il y a le tunnel du Gothard, il y a un véritable savoir-faire. La marque VAUD pourquoi pas, mais dans mon cas, c'est plutôt la Suisse romande. »
13	Concrete advantages and incentives, like taxes and economic-friendly political reforms.	It plays a role, but attractive packages for companies should be offered. In the end for businessmen, numbers matter.	Only tangible factors really count. A name (signature,"griffe ") is good, but you need competitive advantages to attract.	Switzerland in general. Vaud is especially attractive. There is plenty of business opportunities.	Not aware. There is "une image de marque" of the Canton as a great place to live. Even better than Geneva.	« Vaud, ça a une notoriété, c'est un joli canton, il y a une image de marque » [Le mot marque provient du répondant sans que l'intervieweur l'ait prononcé au préalable] « La compétition est élevée […], il faut se battre sur des facteurs tangibles. »
14	The quality of the workforce and the research environment.	It plays a role. We received support through incentives and because we won prizes, awards.	A minor role. EPFL great reputation makes the region very attractive: for R&D and to easily hire high-skilled workers.	Lausanne and Switzerland, Vaud is only relevant for targets within Switzerland.	Not aware.	« La *Swissness*, c'est un gage de qualité. » « VAUD ça attire apparemment, je pense que c'est surtout dû à l'écosystème »
15	The whole ecosystem and the quality of life. Also, business-friendly regulation.	We had a great support, from DEV especially.	It plays a minor role. Concrete opportunities and support are the most important.	Switzerland and the region. Vaud includes most important factors. The only negative aspect: hard to raise investments.	Aware. Familiar with the logo. It is like an umbrella project to promote local things and also the economy in general.	« VAUD remplit mes 4 critères les plus importants. » « Ca fait sens de promouvoir avec VAUD comme un chose ombrelle »

264

16	The R&D cluster, transport hub (accessibility), taxes and the whole economic context.	Very important. They are specialists, understand our concerns and are of great support.	The image of Switzerland in general and of the region regarding its economic dynamic play a role.	Switzerland and Swissness of the production are of particular interest for our company.	Not aware. The project of gathering what exist and better sell it makes totally sense.	« Evidemment que le facteur Suisse a joué un rôle. Le label suisse est très fort pour notre domaine. » « VAUD, Léman, EPFL et tout ce qui tourne autour : ça fait sens de se réunir pour une démarche de branding. Il y a un effet d'image qu'on peut retirer de ce qui existe. »
17	The business environment with many companies and opportunities, flexibility regarding the workforce and taxes.	It didn't play a role for our company but this work is very important and they do a great job.	It plays a role. But the most important to showcase is the network and the connexions between businessmen.	The whole Canton and great Lausanne region.	Not aware. The company is very satisfied with Vaud and is attached to the region.	« La démarche de branding VAUD est une bonne idée. C'est un des plus grands cantons de Suisse. »
18	Economic environment, taxes and reputation (importance of being where it makes sense for our activities).	It plays a role. We feel the canton is supporting us. But these should be improved: costs, working permits for non-EU m.	It plays an important role.	Lausanne is internationally famous for sport. Switzerland also has a good reputation.	Not aware. Nobody knows Vaud. Lausanne is well known, even better than Geneva for our domain.	« Au niveau international, c'est Lausanne qui est plus connu, même plus que Genève pour le sport. Ensuite, la Suisse a une bonne image. »
19	Infrastructures (easily accessible from all main cities in Europe), taxes, workforce and then quality of life.	No role in our case. We were attracted by the conditions without being in touch with them.	A minor role. We came for business opportunities in the Swiss market. We realized afterwards it's like 26 different countries.	Switzerland. Being located in Lausanne is closer to the whole Switzerland, more than Geneva.	Not aware. The whole Léman region should be branded, from Geneva to Montreux. What is happening here is fantastic.	« J'ai découvert que la Suisse c'est 26 petits pays. » « En termes de marketing, je pense que c'est l'Arc lémanique qu'il faut mettre en avant, de Montreux à Genève, tous les clusters. » « Promotion d'un canton par rapport aux autres c'est vous qui savez, mais plus globalement pour moi, la bonne maille c'est le niveau de la Suisse romande. »
20	Workforce, taxes (here low taxes compensate high costs), hub (between Asia and South Am.), cluster (access to credit).	DEV played an important role. They are experts, there is no need to hire a consulting firm before the location decision.	The country image is ambiguous: downgrading (scandals with Swiss banks involved) and good (democracy, stability, etc.)	Switzerland, and the Romandie region. Geneva (GE) or Vaud (VD) matter only at a later stage, when visiting both.	Not aware. GE and VD should continue to work together. VD was a clear personal preference from the general manager.	« L'environnement est attractif ici. On est gâtés en Suisse, on ne s'en rend pas compte. Mais l'image, non ça n'a pas joué un rôle. Je dirais que l'image de la Suisse est ambiguë. » « Je dirais qu'il faut mettre en avant la Suisse, la Suisse romande puis après Genève, Vaud, etc. »
21	Companies of the same sector to work with, taxes, R&D environment and Switzerland as a hub in the heart of Europe	The DEV work was crucial in our decision to come here. There are facilitators.	It plays a minor role. What counts is the real capacity of innovation and the possibility to develop a viable business.	Switzerland only.	Not aware. We needed a place close to an airport so we hesitated between GE and VD. VD were very pro-active.	« L'image de la Suisse joue un rôle. Je dirais que les clusters et la capacité d'innovation sont les atouts principaux. »
22	Swiss neutrality to do business with Middle Eastern countries and Switzerland as a financial hub are the most important.	Economic development instruments and incentives are definitely useful to attract.	Only the national image plays a role.	Where in Switzerland doesn't matter. We compared the different concrete offers and took the most competitive one, Vaud.	Aware. They do a good job, but are not enough business-oriented (in terms of speed and understanding of the business).	« C'est le branding de la Suisse qui joue un rôle. ». « Les organisations au niveau local et cantonal sont importantes mais c'est l'image de la Suisse qui importe. »

265

23	Be where everybody else is, the accessibility to the place (we are next to the train station and the airport is close).	There is a good policy to attract new organisations. Conditions are great. They could focus more on making sure we stay.	It plays a minor role. It's more what you hear about the place from specific experiences of others that counts.	Switzerland. We compared tangible conditions in different cantons, Vaud was the most convenient.	Aware. Now that we are located here I understand why Vaud, before, we only knew about Switzerland.	« Ce n'est pas l'image de Vaud qui est déterminante, mais la Suisse. Ce n'est que maintenant que je connais VAUD. »
24	Workforce (to hire locally and attract internationally), cluster ("pôle de compétences") and accessibility from abroad.	It plays a role, via specific measures and awards. There is a gap between R&D and the market: it's hard to get investors.	Not really, tangible aspects and business network matter. The attitude is less business-oriented than at the Silicon Valley.	Switzerland. People also know the region of Lausanne internationally.	Aware. Not relevant abroad.	« L'image suisse compte. […] Les gens connaissent un peu Lausanne, ça peut plaire. »
25	Research environment, cluster and specific conditions for companies, like taxes.	It plays an important role. There are many existing measures to support innovation.	Tangible aspects really count. Then, Switzerland with the image of a stable and honest country also plays a role.	Switzerland. It is so small and sometimes not known: Vaud is not relevant, plus people don't know how to pronounce it.	Not aware. The whole Léman region should be branded.	« La Suisse c'est important pour notre entreprise. Plus localement, ce n'est pas qqch d'important en termes d'image ou de réputation. » « La Suisse n'est déjà pas toujours connue, alors VAUD, ça ne sert à rien. Les gens ne connaissent pas et ne savent pas comment prononcer. »
26	The network and connections for business opportunities are the most important factors.	It plays a very important role, to present the specific aspects after the promotion via the image and the reputation.	Image can attract. It represents an heritage, a history and an identity. Places are different from each other.	Switzerland, Lake Geneva region, Vaud and Lausanne. Every place has specificities to highlight.	Aware. It is important to invest for the identity of the place to be known and recognized.	« En théorie ça serait bien d'avoir qu'un logo, qu'une ligne, mais en pratique c'est pas possible. On peut peut-être utiliser le canton comme communication faitière, ombrelle. Mais pour que ça marche il faut un changement de vision, une nouvelle génération qui pense plus large que chaque petit territoire. »
27	The network, being located where the market is, high-skilled workforce, accessibility to GE and other places in Switz.	It is important. A lot has been done in this field, the economy is booming in the region. It may even be too much.	Image is important to attract. The region has a good reputation thanks to its economic growth.	Switzerland and Romandie, Lausanne as between Geneva and the German-speaking Switzerland.	Not aware. This is a good initiative.	« Pour notre image, c'est important d'être dans la région. »
28	The business opportunities is the most important factor. Taxes too. Then infrastructures. Quality of life is also important.	The specific conditions offered matter. Taxes are important, but don't explain our choice, because they are too high here.	Image plays a very little role. Entrepreneurs look at their business plans.	Switzerland of course, then the whole Léman region. Near Lausanne.	Not aware. A common logo is good. They should develop a more entrepreneurial culture in the region.	« Un logo commun c'est bien, mais on peut faire toute la promo[tion] du monde, si on taxait plus haut les entreprises étrangères, il n'y en aurait pas autant ici. »
29	Quality of life is important and explains why we are located in the region. To be where business is happening is crucial.	Their support is helpful.	It plays a role.	Switzerland for the system. Lausanne, as the centre for the Vaud market and for the whole region including Geneva.	Aware. The economic growth of the canton is impressive. It gives a good image for business.	« C'est important d'être à Lausanne, pour l'image et la réputation. »
30	Business opportunities first, then the rest, like the environment, the system, how the place works.	It plays an important role at the beginning to launch the business here.	Intangible aspects matter too, like the reputation of the place and the values behind the eco. dev. (such as sustainability).	Switzerland and Lausanne. Not at all Vaud, nobody knows Vaud apart from insiders.	Aware. It's good to jointly promote the region, but it should go beyond only one canton.	« La Suisse ou Lausanne, c'est comme une marque, mais pas VAUD. »

Catégorisation de l'effet marque territoriale par répondant (n=30)

Répondant 1

Les choix du répondant lors du premier tour de l'analyse de mesures conjointes s'expliquent principalement par un facteur (fiscalité, 46%), les autres facteurs étant relayés au second plan. L'introduction de l'attribut « lieu » lors du deuxième tour ne change pas la dominance de ce facteur, voire la renforce (50%), mais les importances des autres facteurs (qualité de la main d'œuvre, infrastructures et qualité de vie) diminuent au profit de l'importance de la marque territoriale (14%). Le diagramme en radar fait ressortir un facteur prioritaire (fiscalité) et une différence nette entre les deux tours d'analyse de mesures conjointes concernant un facteur (qualité de la main d'œuvre).

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet résumé (sauf pour un facteur).

Répondant 2

Les choix du répondant lors du premier tour de l'analyse de mesures conjointes s'expliquent principalement par trois facteurs (92%). Lors du deuxième tour, l'importance d'un de ces facteurs (stabilité) diminue fortement (de 29 à 10%) et est inférieure à celle de la marque territoriale (12%) et un autre facteur augment (infrastructures, de 8 à 19%). Le diagramme en radar fait ressortir ces deux différences. Durant l'entretien, le répondant indique qu'il considère ce facteur comme déjà rempli lorsque la marque territoriale lui est présentée.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet de garantie pour un facteur (effet résumé pour un facteur).

Répondant 3

Les choix du répondant lors du premier tour de l'analyse de mesures conjointes s'expliquent principalement par deux facteurs (77%). L'introduction de l'attribut « lieu » lors du deuxième tour ne change pas la dominance l'importance de ces deux facteurs (76%). L'importance d'un seul facteur (qualité de la main d'œuvre) diminue (de 12 à proche de 0%) au profit de la marque territoriale (10%). Le diagramme en radar fait ressortir cette différence entre les deux tours d'analyse de mesures conjointes. Durant l'entretien, le répondant indique que ce facteur est un des atouts de la région.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet de garantie pour un facteur (effet résumé pour un facteur).

Répondant 4

Les choix du répondant lors du premier tour de l'analyse de mesures conjointes s'expliquent principalement par un facteur (fiscalité, 52%), les autres facteurs étant relayés au second plan. L'introduction de l'attribut « lieu » lors du deuxième tour ne change pas la dominance de ce facteur (50%) et l'importance de la marque territoriale est relativement faible en comparaison à tous les autres facteurs (7%). Le diagramme en radar fait ressortir un décalage entre les deux tours d'analyse de mesures conjointes, mais les différences sont modérées. Durant l'entretien, le répondant considère que ce sont les facteurs tangibles et spécifiques qui comptent.

→ La marque territoriale a peu d'effet.

Répondant 5

Les configurations des facteurs expliquant les choix sont comparables pour les deux tours d'analyse de mesures conjointes, avec une répartition linéaire croissante. L'importance de la marque territoriale est faible en comparaison à tous les autres facteurs (4%). Le diagramme en radar fait ressortir un léger décalage entre les deux tours d'analyse de mesures conjointes.

267

Durant l'entretien, le répondant indique que l'image de la Suisse joue un rôle, mais que les quatre facteurs les plus importants passent avant des questions d'image et de réputation.

→ La marque territoriale a peu d'effet.

Répondant 6

Les choix du répondant lors du premier tour de l'analyse de mesures conjointes s'expliquent principalement par un facteur (cluster, 56%), les autres facteurs étant relayés au second plan. L'introduction de l'attribut « lieu » lors du deuxième tour ne change pas la dominance de ce facteur, voire la renforce (60%). L'importance de la marque territoriale est relativement faible par rapport aux autres facteurs (8%), mais tout de même supérieure à celle d'un facteur qui diminue (stabilité, de 15 à 5%). Le diagramme en radar fait ressortir la différence entre les deux tours d'analyse de mesures conjointes concernant ce facteur. Durant l'entretien, le répondant considère ce facteur comme compris dans l'image du pays et le facteur le plus important comme l'atout principal du canton.

→ La marque territoriale a peu d'effet (avec un léger effet résumé)

Répondant 7

Les configurations des facteurs expliquant le choix diffèrent entre les deux tours d'analyse de mesures conjointes avec l'augmentation des importances de deux facteurs (potentiel en termes de marché, de 30 à 36%, et infrastructures, de 11 à 14%) et une diminution des importances de deux autres facteurs (cluster, de 31 à 20%, et innovation, de 27 à 16%), au profit de celle de la marque territoriale (14%). Le diagramme en radar fait ressortir le facteur le plus important (potentiel en termes de marché) et la diminution des deux facteurs. Durant l'entretien, le répondant indique associer la région à ces deux facteurs.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet résumé pour deux facteurs.

Répondant 8

Les choix du répondant lors du premier tour de l'analyse de mesures conjointes s'expliquent principalement par deux facteurs (importance cumulée : 72%). L'introduction de l'attribut « lieu » lors du deuxième tour ne change pas la dominance d'un de ces deux facteurs, mais l'importance de l'autre de ces facteurs diminue fortement (qualité de la main d'œuvre, de 34 à 10%) alors que l'importance de la marque territoriale est élevée (21%). Le diagramme en radar fait ressortir une différence importante entre les deux analyses de mesures conjointes. Durant l'entretien, le répondant indique qu'il considère que la marque territoriale fait référence à une région attractive pour la main d'œuvre par sa qualité de vie (facteur pourtant non sélectionnée dans les quatre facteurs les plus importants).

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet de garantie pour un facteur (effet résumé pour un facteur).

Répondant 9

L'introduction de l'attribut « lieu » lors du deuxième tour change quelque peu la configuration des facteurs expliquant les choix. L'importance de la marque territoriale (13%) n'est pas plus élevée que celles des autres facteurs, l'effet exercé est donc relativement faible. Ceci dit, trois facteurs diminuent leur importance au profit de la marque territoriale et y sont perçus associés (la qualité de vie, la qualité de la main d'œuvre, ainsi que la stabilité) et un facteur devient plus important (potentiel en termes de marché). Le diagramme en radar fait ressortir des différences entre les deux analyses de mesures conjointes pour deux facteurs (la qualité de vie, et la qualité de la main d'œuvre). Durant l'entretien, le répondant indique que l'image associée à la région est celle de la Suisse, réputée pour ces standards de qualité.

→ La marque territoriale a peu d'effet (un léger effet résumé).

Répondant 10

L'introduction de l'attribut « lieu » produit un double effet. D'une part, un facteur devient fortement plus important (propriété intellectuelle, de 6 à 38%). D'autre part, tous les autres (qualité de la main d'œuvre, qualité de vie, et innovation) voient leur importance diminuée au profit de celle de la marque territoriale (14%). Le diagramme en radar fait ressortir l'importance d'un facteur qui augmente fortement et celles des trois autres qui diminuent. Durant l'entretien, le répondant indique que lors du deuxième tour de l'analyse de mesures conjointes il se focalise sur le facteur le plus important, et que la marque territoriale fait référence à un ensemble de facteurs attractifs.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet résumé sauf pour un facteur qui devient fortement plus important.

Répondant 11

La différence concernant les configurations des facteurs expliquant le choix entre les deux tours d'analyse de mesures conjointes est marquée par une diminution générale des importances relatives (qualité de vie, potentiel en termes de marché, et infrastructures) au profit de celle de la marque territoriale (19%) sauf pour un facteur dont l'importance augmente (innovation, de 9 à 18%). Le diagramme en radar fait ressortir l'importance du facteur qui augmente et celles de deux autres qui diminuent nettement. Durant l'entretien, le répondant considère la marque territoriale comme rassemblant l'ensemble des facteurs importants pour l'entreprise.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet résumé général.

Répondant 12

L'introduction de l'attribut « lieu » produit un double effet. D'une part, un facteur devient plus important (potentiel en termes de marché, de 20 à 40%). D'autre part, les autres facteurs (qualité de vie, innovation et stabilité) voient leur importance diminuée au profit de celle de la marque territoriale (24%), dont un fortement (qualité de vie, de 46 à 16%). Le diagramme en radar fait ressortir l'importance de ce facteur qui augmente fortement et celle du facteur qui diminue le plus au profit de la marque territoriale (qualité de vie). Durant l'entretien, le répondant indique que le facteur le plus important pour le choix spécifique d'un lieu d'implantation est le fait d'avoir des opportunités (potentiel en termes de marché). Il estime que les autres aspects importants, à l'instar de la qualité de vie, sont présents dans la région en générale, voire même dans tout le pays.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet résumé sauf pour un facteur qui devient fortement plus important.

Répondant 13

Les configurations des facteurs expliquant le choix diffèrent passablement entre les deux tours d'analyse de mesures conjointes. L'introduction de l'attribut « lieu » chamboule les arbitrages et la marque territoriale apparaît comme un facteur relativement important (21%). Aucune tendance ne se dégage des résultats quantitatifs. Le diagramme en radar fait ressortir des différences pour tous les facteurs. Durant l'entretien, le répondant estime que les choix des entreprises reposent avant tout sur des aspects tangibles. Il indique que le canton de Vaud est attractif par rapport à de tels aspects et que le pays jouit d'une bonne image.

→ La marque territoriale joue un rôle particulier.

Répondant 14

L'introduction de l'attribut « lieu » lors du deuxième tour change très légèrement la configuration des facteurs expliquant les choix. L'importance de la marque territoriale (8%) est quelque peu supérieure à un facteur, mais clairement inférieure à celle des trois facteurs les plus

importants (importance cumulée : 91% pour le premier tour et 86% pour le deuxième). L'effet de la marque territoriale est donc relativement faible. Ceci dit, deux facteurs voient leurs importances diminuées (cluster, de 29 à 23%, et infrastructures, de 9 à 6%). Le diagramme en radar montre que les configurations des facteurs expliquant le choix diffèrent peu entre les deux analyses de mesures conjointes. Durant l'entretien, le répondant indique que la région est très attractive parce qu'il existe un écosystème autour de la recherche et du développement.

→ La marque territoriale a peu d'effet (un léger effet résumé).

Répondant 15

Les choix du répondant lors du premier tour de l'analyse de mesures conjointes s'expliquent principalement par un facteur (la qualité de vie, 46%). Les autres facteurs possèdent des importances comparables. L'introduction de l'attribut « lieu » lors du deuxième tour ne change pas cette configuration avec une dominance de ce facteur (49%). L'effet de la marque territoriale (13%) est relativement faible. Cependant, deux facteurs diminuent au profit de la marque territoriale (cluster, de 20 à 9%, et stabilité, de 17 à 10%). Le diagramme en radar montre que les configurations des facteurs expliquant le choix diffèrent peu entre les deux analyses de mesures conjointes. Durant l'entretien, le répondant indique que le canton de Vaud inclut les facteurs les plus importants.

→ La marque territoriale a peu d'effet (un léger effet résumé).

Répondant 16

Les choix du répondant lors du premier tour de l'analyse de mesures conjointes s'expliquent principalement par deux facteurs (importance cumulée : 70%). L'introduction de l'attribut « lieu » lors du deuxième tour ne change pas la dominance d'un de ces deux facteurs, mais l'importance de l'autre de ces facteurs diminue (fiscalité, de 34 à 23%). Cette diminution semble se faire au profit de l'importance de la marque territoriale (10%) puisque durant l'entretien, le répondant indique que la marque territoriale fait référence à un canton attractif, notamment en termes de fiscalité. Cependant, l'importance d'un autre facteur augmente légèrement (stabilité, de 6 à 10%). Le diagramme en radar fait ressortir ces deux différences entre les analyses de mesures conjointes (fiscalité moins importante, stabilité en légère augmentation).

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet de garantie pour un facteur (effet résumé pour un facteur).

Répondant 17

L'introduction de l'attribut « lieu » lors du deuxième tour change fortement la configuration des facteurs expliquant les choix. En effet, la marque territoriale a une importance élevée (40%). Bien que l'importance d'un facteur diminue plus que celle des autres (qualité de la main d'œuvre, de 25 à 6%), les importances de l'ensemble des facteurs diminuent (qualité de la main d'œuvre, disponibilité et prix des terrains commerciaux ou industriels, cluster, et potentiel en termes de marché). Le diagramme en radar fait ressortir deux différences principales (diminution de l'importance de la qualité de la main d'œuvre et importance du potentiel en termes de marché). Durant l'entretien, le répondant indique que le canton de Vaud possède l'ensemble des facteurs importants. De plus, il se dit attaché au canton.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet résumé général.

Répondant 18

Les choix du répondant lors du premier tour de l'analyse de mesures conjointes s'expliquent principalement par deux facteurs (importance cumulée : 78%). L'introduction de l'attribut « lieu » lors du deuxième tour change peu la configuration des facteurs expliquant les choix

puisque les deux facteurs principaux restent les mêmes. Cependant, l'importance cumulée des facteurs les plus importants (fiscalité et cluster) diminue (59%), de même qu'un troisième facteur (stabilité). L'importance de la marque territoriale est de 15% et un quatrième facteur augmente son importance (10%). Ce dernier, ajouté comme « autre » correspond à la réputation du lieu concernant le domaine d'activité en question. Il est donc fortement lié à notre appréciation de la marque territoriale. Le diagramme en radar fait ressortir une diminution des importances de trois facteurs et l'augmentation marquée de l'importance du facteur « autre ». Durant l'entretien, le répondant indique que la ville et le canton jouissent d'une bonne réputation et que la région regroupe nombreux facteurs importants.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet résumé général.

Répondant 19

Les choix du répondant lors du premier tour de l'analyse de mesures conjointes s'expliquent principalement par deux facteurs (importance cumulée : 86%). L'introduction de l'attribut « lieu » lors du deuxième tour change peu la configuration des facteurs expliquant les choix puisque les deux facteurs principaux restent les mêmes. Cependant, l'importance cumulée des facteurs les plus importants (fiscalité et infrastructures) diminue (60%) et les importances des deux autres facteurs augmentent (chacun de 7 à 11%). L'importance de la marque territoriale est de 18% et un quatrième facteur augmente son importance (10%). Le diagramme en radar fait ressortir un glissement des configurations des importances des facteurs, dont deux augmentent et deux diminuent. Durant l'entretien, le répondant indique que ce sont les opportunités d'affaires qui guident les décisions des entreprises et que le choix du canton de Vaud s'explique principalement par la bonne connexion à la Suisse (infrastructures) et une fiscalité attractive.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet résumé pour deux facteurs.

Répondant 20

Les configurations des facteurs expliquant le choix diffèrent entre les deux tours d'analyse de mesures conjointes. Cependant, l'importance de la marque territoriale est très faible par rapport aux autres facteurs (4%) et le facteur le plus important reste le même (fiscalité). Le diagramme en radar fait ressortir deux différences : l'augmentation de l'importance d'un facteur (fiscalité, de 38 à 50%) et la diminution d'un autre facteur (qualité de la main d'œuvre, de 34 à 18%). Durant l'entretien, le répondant indique que selon lui, le processus de choix est très rationnel et repose sur plusieurs facteurs importants, comme les quatre sélectionnés, qu'il s'agit de méticuleusement passer en revue.

→ La marque territoriale n'a quasiment pas d'effet.

Répondant 21

Les configurations des facteurs expliquant le choix diffèrent entre les deux tours d'analyse de mesures conjointes. L'importance d'un facteur augmente fortement (l'accessibilité du lieu introduit comme facteur « autre » [1], de 6 à 26%), mais l'importance de l'attribut « lieu » est très faible (2%). Le diagramme en radar fait également ressortir une grande différence entre les deux analyses de mesures conjointes. Durant l'entretien, le répondant indique que sans la condition d'accessibilité remplie, le canton de Vaud n'aurait pas été retenu. Il estime que l'image du pays joue un rôle, mais que seuls les facteurs concrets comptent pour le choix du lieu précis.

→ La marque territoriale n'a quasiment pas d'effet.

[1] A noter que le facteur « Infrastructures : transport, télécommunication et logistique » était censé inclure cet élément.

Répondant 22

Les configurations des facteurs expliquant le choix diffèrent légèrement entre les deux tours d'analyse de mesures conjointes. L'importance des deux facteurs les plus importants augmentent (importance cumulée de 64 à 82%) mais l'ordre des importances de quatre facteurs est similaire. L'importance relative de l'attribut « lieu » est extrêmement faible (proche de 0%). Cette valeur pourrait faire penser que l'image du lieu est sans importance. Or, le répondant a introduit « attachement au territoire » comme facteur « autre ». L'importance de ce facteur est la plus élevée et augmente pour le deuxième tour (de 33 à 44%). Le diagramme en radar fait ressortir un glissement des configurations des importances des facteurs, dont deux augmentent et deux diminuent. Durant l'entretien, le répondant explique que le facteur « autre » fait référence à l'attachement de l'entreprise à la Suisse en général, parce qu'elle jouit d'une bonne image à l'étranger (en lien avec la neutralité) qui est utile pour les affaires. Le répondant indique donc ne pas sélectionner la marque Vaud mais de privilégier le facteur « autre » qui l'englobe.

→ La marque territoriale a un effet particulier.

Répondant 23

Les configurations des facteurs expliquant le choix diffèrent fortement entre les deux tours de l'analyse de mesures conjointes. En effet, les résultats du deuxième tour sont marqués par le score très élevé de l'importance relative de l'attribut « lieu » (78%). Le diagramme en radar fait également ressortir une grande différence entre les deux analyses de mesures conjointes. Durant l'entretien, le répondant considère le canton de Vaud comme le lieu idéal pour le domaine d'activité en question. Il estime ainsi que chaque fois que la marque Vaud apparaît cela signifie que tous les facteurs importants (infrastructures, qualité de vie, sécurité, et potentiel en termes de marché) sont présents.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet résumé général.

Répondant 24

Les configurations des facteurs expliquant le choix sont relativement similaires entre les deux tours de l'analyse de mesures conjointes, à l'exception d'un facteur qui diminue nettement (infrastructures, de 23 à 9%) et d'un autre qui augmente (qualité de vie, de 18 à 25%). Le diagramme en radar fait ressortir ces deux différences. L'introduction de l'attribut « lieu » a donc un effet contrasté. Durant l'entretien, la marque territoriale (10%) est jugée moins importante que des facteurs tangibles. Le répondant indique que certaines conditions, comme les infrastructures, sont automatiquement remplies s'il s'agit du canton de Vaud.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet de garantie pour un facteur (effet résumé pour un facteur).

Répondant 25

Les configurations des facteurs expliquant le choix sont relativement similaires entre les deux tours de l'analyse de mesures conjointes en termes d'ordre, mais les importances de deux facteurs diminuent nettement (innovation, de 16 à 4%, et la fiscalité, de 52 à 40%). L'importance de la marque territoriale est de 18%. Le diagramme en radar montre fait ressortir la diminution de l'importance de l'innovation et environnement propice à la recherche et à l'innovation. Durant l'entretien, le répondant indique que c'est l'image de la Suisse qui joue un rôle et la région au-delà du canton qui attire.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet résumé pour deux facteurs.

Répondant 26

L'introduction de l'attribut « lieu » lors du deuxième tour change fortement la configuration des facteurs expliquant les choix. En effet, les importances de l'ensemble des facteurs

diminuent (qualité de vie, innovation, stabilité, et potentiel en termes de marché) et la marque territoriale a une importance relativement élevée (34%). Le diagramme fait ressortir la diminution de l'importance des facteurs la plus élevée (la qualité de vie, de 22 à 6%). Durant l'entretien, le répondant estime que l'image d'un territoire peut attirer, en amont de la promotion qui vise à présenter des aspects spécifiques.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet résumé général.

Répondant 27

La différence entre les configurations des facteurs expliquant le choix entre les deux tours de l'analyse de mesures conjointes est principalement marquée par la diminution de l'importance d'un facteur (cluster, de 53 à 31%). L'importance de la marque territoriale est relativement élevée (30%). Le diagramme en radar fait ressortir que le facteur le plus important diminue (cluster) et que celle d'un autre facteur augmente légèrement (qualité de la main d'œuvre, de 6 à 9%). Durant l'entretien, le répondant indique que Vaud se distingue par une importante croissance économique dans divers secteurs (clusters), ce qui contribue à une image attirante pour les entreprises.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet de garantie pour un facteur (effet résumé pour un facteur).

Répondant 28

Les configurations des facteurs expliquant le choix diffèrent légèrement entre les deux tours d'analyse de mesures conjointes, principalement avec une diminution de l'importance d'un facteur (potentiel en termes de marché, de 39 à 29%). Cependant, l'importance de la marque territoriale (11%) est plus faible que l'ensemble des autres facteurs et l'ordre des préférences ne varie pas. Le diagramme en radar montre qu'il y a peu de différences entre les deux analyses de mesures conjointes en termes de configurations des facteurs expliquant le choix. Durant l'entretien, le répondant indique que l'image joue un rôle mineur par rapport au plan d'affaires.

→ La marque territoriale a peu d'effet (un léger effet résumé).

Répondant 29

Les configurations des facteurs expliquant le choix diffèrent fortement entre les deux tours d'analyse de mesures conjointes. L'introduction de l'attribut « lieu » chamboule les arbitrages et la marque territoriale apparaît comme un des deux facteurs les plus importants (29%). Aucune tendance ne se dégage des résultats quantitatifs. Le diagramme en radar fait ressortir une forte différence entre les analyses de mesures conjointes. Durant l'entretien, le répondant explique que ces choix reposent sur deux considérations faites simultanément : il considère que la référence au canton signifie que le facteur le plus important est rempli (la qualité de vie, dont l'importance passe de 60 à 2%) et indique que le choix concret du lieu se fait en fonction du potentiel de marché (de proche de 0 à 29%) pour se rapprocher de ses clients. La marque territoriale est donc prise en compte à travers un seul facteur.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet de garantie pour un facteur (effet résumé pour un facteur).

Répondant 30

La différence entre les configurations des facteurs expliquant le choix entre les deux tours de l'analyse de mesures conjointes est principalement marquée par la diminution des importances de deux facteurs (sécurité, de 36 à 19% et la stabilité, de 15 à 6%). L'importance de la marque territoriale est relativement élevée (23%) par rapport aux autres facteurs. Le diagramme en radar fait ressortir la diminution des importances des deux facteurs et l'importance d'un autre

273

facteur (potentiel en termes de marché). Durant l'entretien, le répondant indique que c'est l'image de la Suisse qui joue un rôle et non celle du canton.

→ Le rôle joué par la marque territoriale est comparable à un effet résumé pour deux facteurs.

Vuignier, R. (2015). Cross-Border Place Branding: The Case of Geneva Highlighting Multidimensionality of Places and the Potential Role of Politico-Institutional Aspects. In S. Zenker & B. P. Jacobsen (Eds.), *Inter-Regional Place Branding: Best Practices, Challenges and Solutions* (pp. 63–72). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15329-2_6

Sebastian Zenker • Björn P. Jacobsen
Editors

Springer

Inter-Regional Place Branding

Best Practices, Challenges and Solutions

Chapter 6

Cross-Border Place Branding: The Case of Geneva Highlighting Multidimensionality of Places and the Potential Role of Politico-Institutional Aspects

Abstract Place branding is not a new phenomenon. The emphasis placed on place branding has recently become particularly strong and explicit to both practitioners and scholars, in the current context of a growing mobility of capital and people.

On the one hand, there is a need for practitioners to better understand place brands and better implement place branding strategies. In this respect, this domain of study can be currently seen as 'practitioner led', and in this regard many contributions assess specific cases in order to find success factors and best practices for place branding. On the other hand, at a more analytical level, recent studies show the complexity of the concept of place branding and argue that place branding works as a process including various stakeholders, in which culture and identity play a crucial role. In the literature, tourists, companies and residents represent the main target groups of place branding. The issues regarding tourists and companies have been examined since long by place promoters, location branders, economists or other scholars. However, the analysis of residents' role in place branding has been overlooked until recently and represents a new interest for researchers.

The present research aims to further develop the concept of place branding, both theoretically and empirically. First of all, the paper presents a theoretical overview of place branding, from general basic questions (definition of place, brand and place brand) to specific current debates of the literature. Subsequently, the empirical part consists in a case study of the *Grand Genève* (Great Geneva).

Keywords Place branding • Public marketing • Brand management • Cross-border case study

Int Rev Public Nonprofit Mark
DOI 10.1007/s12208-017-0181-3
https://doi.org/10.1007/s12208-017-0181-3

ORIGINAL ARTICLE

Place branding & place marketing 1976–2016: A multidisciplinary literature review

Renaud Vuignier[1]

Received: 16 October 2016 / Accepted: 10 April 2017
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017

Abstract This contribution offers a systematic and complete overview of the scientific literature in the field of place marketing and place branding research. A total of 1172 articles published between 1976 and 2016 in 98 different journals were analyzed and meticulously classified into categories and subcategories according to disciplinary approach, method used and perspective adopted. This literature review thus provides a detailed overview of the state of the art and reveals various trends and developments in this emerging field of study. Among other things, it demonstrates that the field suffers from a lack of conceptual clarity, diverging definitions and a weak theoretical foundation, which means it addresses a very broad range of research topics. In addition, the field lacks empirical evidence and explanatory articles, meaning that the numerous hypotheses concerning the effects of place marketing activities on attractiveness remain unsubstantiated. The review also underscores the literature's lack of interest in the political and institutional contexts of places, although this information is crucial in terms of public management. Moreover, this work notes that the rhetoric of consultants is given pride of place, with the publication of numerous prescriptive articles focused on sharing best practices. Finally, this study notes the existence of a significant number of critical articles.

Keywords Place marketing · Place branding · Literature review · State of the art · Public management

1 Place branding as an emerging scientific domain

Branding has "invaded all aspects of public and private life" (van Ham 2002, p.249). In fact, in the case of places, significant efforts and resources are being devoted to the development of place marketing and place brand(ing) strategies: public bodies spend

✉ Renaud Vuignier
Renaud.Vuignier@unil.ch

[1] Swiss Graduate School of Public Administration (IDHEAP), University of Lausanne, Lausanne, Switzerland

Published online: 02 May 2017

Revue GMP Gestion & Management Public

Numéro thématique 2017/3 vol.6 n.1 *Gérer l'image des territoires avec le marketing territorial : émergence d'un « place branding » francophone ?*
https://doi.org/10.3917/gmp.061.0059 ; https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2017-3-page-59.htm

La marque territoriale, outil de différenciation pour l'attractivité ? Étude empirique auprès de décideurs d'entreprise

Are place brands a differentiating factor in attractiveness? An empirical analysis of business decision-making

Renaud VUIGNIER
Doctorant et assistant de recherche
Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne
Bâtiment l'IDHEAP - UNIL, CH-1015 Lausanne, Vaud, Suisse
renaud.vuignier@unil.ch

RÉSUMÉ

L'existence d'un « effet marque territoriale » dans le processus du choix d'implantation d'entreprises est souvent attendue, mais rarement étudiée empiriquement. Cette contribution analyse et discute l'adéquation entre les stratégies de place branding et le processus de décision des entreprises. D'une part, l'étude de la perception des décideurs d'entreprise (n=30) révèle un léger effet joué par la marque territoriale, secondaire par rapport aux facteurs d'attractivité traditionnels. D'autre part, en interrogeant des responsables d'agences de promotion économique et des experts (n=13), cette recherche aborde les questions de positionnement multiple et de multiscalarité à travers le cas d'un canton suisse.

Mots-clés

Place branding, marketing territorial, attractivité, implantation d'entreprises, promotion économique

ABSTRACT

Although the «place brand effect» is often believed to play a role in the site selection process of businesses, it has rarely been the subject of empirical study. This paper analyzes and discusses the actual effect of place branding strategies on the corporate decision-making process. Firstly, an analysis of the perceptions of business decision-makers (n=30) reveals that while place brand has a slight positive effect, it is secondary to traditional attractiveness factors. Secondly, the case of a Swiss canton is used to explore the topics of multiple positioning and multiscalarity in interviews with managers of economic promotion agencies and experts (n=13).

Key-words

Place branding, attractiveness, site selection, economic development, location factors