



**Editeur responsable** Prof. Jean-Marc Rapp

Université de Lausanne – Internef – 1015 Lausanne – T 021 692 28 50

## Editorial

Nous avons le plaisir de vous adresser le bulletin estival du CEDIDAC, en adéquation avec la thématique de la demi-journée de formation continue que nous organisons ce jeudi 9 juin 2016.

Nous vous en souhaitons bonne lecture.

# La marque territoriale : fonctions et enjeux de cet outil marketing

par Renaud Vuignier [\[1\]](#)

Tous les territoires veulent se lancer dans le *branding* territorial, à en croire certains observateurs [\[2\]](#). Villes, cantons, régions, pays, pas un échelon ne serait épargné par cet appel à l'adoption de l'outil « marque » pour se promouvoir et gérer son image. Dans une logique stratégique d'attractivité et de rétention, des campagnes de *branding* visent divers groupes cibles, tant les touristes que les résidents, les entreprises et les investisseurs. Depuis le fameux « I love NY » créé dans les années 1970 pour changer l'image de New York [\[3\]](#), les exemples foisonnent. « Costa Rica Pura Vida », « Malaysia Truly Asia », « South Africa alive with possibilities », « Amsterdam », « Be Berlin », « OnlyLyon », « ImaginAlsace », sont autant de noms et slogans derrière lesquels se cachent des stratégies cherchant à attirer l'attention et à donner envie d'expérimenter le territoire. En jouant sur les symboles et les émotions, on tente même de faire rêver, en promettant une qualité de vie inouïe ou un lieu d'innovation inégalé [\[4\]](#).

Cette contribution vise à présenter la marque territoriale, ses fonctions et ses enjeux managériaux. Celle-ci est tout d'abord discutée d'un point de vue juridique, puis appréhendée en tant que concept managérial. Le passage en revue des spécificités du territoire permet ensuite de mettre en lumière les problématiques émanant de l'utilisation d'un outil marketing

privé dans un contexte public. Les exemples de pratiques actuelles diffusés tout au long du texte exposent les opportunités et limites qu'offre une gestion stratégique accordant un rôle primordial à la réputation et à l'image.

## La marque territoriale : définition juridique et concept managérial

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 [5]. 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 un nom, un slogan ou un logo par exemple. 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* » [6]. On parle par exemple de *trademark* (™) ou de *registered trademark* (®). Cette conception consiste en la fonction défensive de la marque qui cherche, en authentifiant la provenance [7], à prémunir du vol, de la copie, voire de la contrefaçon.

Quant au terme « brand », il désigne la marque de manière plus large et polysémique [8] comme un concept marketing. La marque est alors « *un contrat entre les consommateurs et l'entreprise, [...] une identité nominale ou symbolique qui porte une promesse incarnée dans des produits et services* » [9]. Il s'agit de la fonction offensive qui vise à porter une différence. La gestion de la marque permet de façonner et gérer l'image et la réputation par le truchement de campagnes de communication ainsi que de prestations et mesures concrètes visant à satisfaire les groupes cibles. Dans cette conception la marque n'existe que lorsqu'elle est perçue comme telle par les groupes cibles, c'est-à-dire qu'un « effet marque » est perceptible sur le marché : le nom influence le consommateur [10].

## Marques territoriales protégées

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* » [11]. En effet, plusieurs types de marques sont envisageables : des marques déposées (*trademarks, copyrights, industrial design rights*), des certifications de marques (*certificate marks*), des marques collectives ou des marques spécifiques (de son propre genre : *sui generis*) comme des indications géographiques (GI), dont les appellations d'origine (AO). Un des premiers lieux touristiques à protéger son nom a été, en 1987, la station alpine suisse de St. Moritz qui a enregistré son nom assorti de son slogan « Top of the World » en Suisse et dans l'Union européenne [12].

Les questions de protection des noms de territoires et d'indications de provenance ont passablement occupé les juristes. Sans rentrer dans les détails et aspects techniques de ce vaste sujet, qui ne constituent pas la focale de cet article, reprenons ici quelques éléments juridiques saillants et en lien avec la marque territoriale. L'arrêt du 6 juillet 2009 du Tribunal fédéral opposant la Radio suisse romande à l'Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle [13] fait état d'une bonne partie de la jurisprudence à ce sujet, faisant notamment référence aux arrêts « Valser », « Appenzeller » et « Yukon ».

Le cas des marques de territoires s'avère particulier dans la mesure où les noms de villes, de lieux, de territoires, de régions 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 lieux doivent être à la libre disposition du public. La protection d'un nom ne doit en effet pas par elle seule empêcher à quelqu'un de la même région de se lancer dans le même domaine économique [14]. Les autorités en charge de 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 signes distinctifs d'une entreprise particulière ou dans des cas bien particuliers [15]. 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 avait 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 du 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) [16]. 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 à des territoires, mais plutôt à des démarches cherchant à valoriser le territoire dans son ensemble *via* une gestion de son image et de sa réputation. Celles-ci sont 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. La marque territoriale prend alors le rôle d'un nouveau capital public immatériel [17]. Elle revêt une fonction ombrelle pour les produits, services, organisations, institutions, événements, traditions ou pratiques intégrés dans la démarche. Au niveau national, les enjeux de la législation Swissness [18] s'inscrivent parfaitement dans cette optique : comment gérer et défendre la marque suisse [19].

Une certaine protection juridique est choisie par de nombreux territoires qui s'engagent dans une telle stratégie de marque territoriale, comme par exemple « La Bretagne » qui est une marque déposée [20], la marque « AUVERGNE NOUVEAU MONDE » enregistrée en France auprès de l'Institut national de la propriété industrielle [21], ou la marque Valais [22]. « Valais. Gravé dans mon cœur. » a été enregistré en Suisse auprès de l'Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle et au niveau international auprès de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) selon le système de Madrid [23]. 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* » [24]. Elles se veulent donc 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 offrent 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 écho 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 [25]. 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.

Sans aller jusqu'à imaginer le développement d'un régime juridique spécialement conçu pour les marques territoriales et l'ensemble des marques en lien avec les territoires, il serait opportun d'envisager des pistes pour faciliter la gestion des questions juridiques y relatives. En France par exemple, des discussions à ce sujet ont été lancées. Cela a donné lieu à un dispositif de protection du nom des collectivités territoriales mis en place en 2014, visant à limiter les formes d'utilisation commerciale, parfois abusives [26]. Il permet notamment aux responsables de collectivités territoriales de « *demandeur 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* » [27].

Après une première partie relatant les aspects juridiques en lien avec la marque territoriale, la suivante aborde les principales raisons qui poussent à utiliser cet outil marketing : les fonctions de la marque et ses effets potentiels en termes d'attractivité.

## Les fonctions de la marque territoriale

Les marques agissent comme des raccourcis cognitifs [28] qui remplissent certaines fonctions pour les consommateurs. Elles permettent un « effet résumé » rapide qui réduit les risques et les coûts de transaction, ainsi que la complexité du processus de décision d'achat [29]. De manière synthétique, nous pouvons relever trois grandes fonctions : une fonction distinctive qui apporte de la visibilité, une fonction de garantie qui agit comme une promesse de qualité, et une fonction symbolique et identitaire [30].

Pour les territoires, on postule les mêmes fonctions. Les recherches empiriques demeurent cependant éparpillées. Des preuves attestant un effet de la marque territoriale font défaut, à quelques exceptions près, notamment Jacobsen [31] qui montre qu'elle permet à certains territoires d'être pris en compte au moment de l'établissement de la *long list* des potentiels lieux d'implantation d'une succursale, plusieurs études de tourisme qui suggèrent un effet marque dans le choix des destinations [32] et plusieurs chercheurs qui démontrent un certain rôle attribuable à la marque dans le choix du lieu de résidence [33].

En outre, la démarche de marque territoriale peut avoir un effet rassembleur pour les parties prenantes. Celles-ci sont en effet invitées à s'impliquer dans la création d'un projet de territoire partagé [34]. 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* » [35].

Le processus rendrait l'offre territoriale plus cohérente, les acteurs étant mieux coordonnés et à même d'améliorer l'expérience des publics cibles. Pour ce faire, force est de constater que c'est souvent l'étape la plus visible et sans doute la plus superficielle qui est privilégiée : l'adoption d'un nouveau logo et d'un slogan. Le canton de Fribourg par exemple, avec son « Fribourg le bonheur en plus », met en avant la qualité de vie et ne vise rien de moins que d' « *augmenter la*

visibilité et la notoriété de Fribourg [...] d'unir les forces afin d'attirer de nouveaux investisseurs, d'encourager la création de places de travail et d'inciter les Fribourgeoises et les Fribourgeois à construire leur avenir dans le canton » [36]. Les autres étapes constituant pourtant l'essentiel de la démarche sont souvent relayées au second plan. La mise en place d'une coordination entre les parties prenantes, la simplification des procédures pour les cibles en contact avec le territoire et l'amélioration d'une expérience particulière en lien avec la promesse de marque nécessitent en effet des efforts plus conséquents et une vision politique ambitieuse. Rendre effective la promesse « 1 vision, 1 région, 1 avenir » du Grand Genève [37], par exemple, inviterait à dépasser les périmètres institutionnels traditionnels et aller au-delà de la compétition entre ses entités (deux cantons suisses et deux départements français) pour attirer des groupes cibles.

Le caractère « ombrelle » de la marque territoriale, que nous mentionnions plus avant, participe à cet effet de cohésion des parties prenantes du territoire. Il amène les acteurs économiques, touristiques et politiques de divers échelons institutionnels à définir ensemble des valeurs partagées, une vision, une identité et une stratégie communes. Ceux-ci s'accordent pour faire systématiquement référence à la même marque, ce qui se traduit visuellement par une communication harmonisée. 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*) sont alors réunis sous une même bannière et s'inscrivent dans une stratégie englobante. Le *branding* du territoire n'est donc pas sans lien avec les questions relatives aux labels régionaux (AOC, IPG, labels, certificats) [38] ou concernant l'effet du territoire d'origine d'un produit ou d'un service sur le consommateur, et vice-versa l'effet d'un produit ou d'un service originaire d'un territoire sur l'image de ce dernier [39].

Les effets attribués à la marque en termes d'attractivité et de rétention sont élevés. De par ses fonctions, il est attendu qu'elle génère une visibilité qui par elle-même se traduit par une augmentation des implantations d'entreprises, des nuitées de touristes ou des arrivées de nouveaux résidents, oubliant que la marque n'est qu'un outil d'une stratégie de marketing plus large dont les effets s'inscrivent sur le long terme et via des mesures concrètes. Ces affirmations reposent essentiellement sur des postulats sans fondement empirique et ont tendance à transférer sans adaptation l'outil marketing privé qu'est la marque au contexte public spécifique qu'est le territoire. Les spécificités de celui-ci impliquent en effet des efforts dans la gestion de la marque de même que des ressources investies particulières.

## Spécificités du territoire comme objet du « *branding* »

Seule une prise en compte des caractéristiques propres au secteur public permet une certaine « transférabilité des outils marketing du secteur privé vers le secteur public » [40]. Le marketing territorial correspond au cas d'une grande différenciation dans les prestations et d'une implication importante des bénéficiaires, selon la typologie de Pasquier et Villeneuve [41]. Le territoire jouit en effet d'une grande marge de manœuvre pour différencier son offre avec des prestations variées, et l'implication des bénéficiaires est importante. De plus, ceux-ci sont hétérogènes, dans la mesure où une stratégie de marketing territorial vise des audiences variées. Elle ne peut concentrer ses efforts sur un groupe cible unique, car un certain équilibre est vital, qu'il s'agisse de l'assiette fiscale ou de la composition socio-démographique par exemple. Concernant la marque territoriale, nous pouvons relever trois groupes de spécificités qui la distinguent fortement d'autres formes de *branding* : *product, service, corporate branding*.

### A. La marque territoriale s'inscrit dans la durée et la complexité

Construit collectif et social, le territoire possède une histoire et un futur qui va bien au-delà des activités managériales. 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. Concernant les publics externes, l'image d'un territoire connaît une certaine inertie et ne semble réellement affectée que lors d'un changement sur le long terme [42]. Corriger une image négative s'avère donc un exercice de longue haleine [43]. 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*. La complexité de ceux-ci est renforcée par la multi-dimensionnalité du territoire : ce dernier est polymorphe et correspond à la fois à une appartenance sociale, un lieu de vie et un espace économique. Le cas de Genève illustre à merveille cette spécificité. Au vu de sa notoriété à l'international et de son association à certains domaines (diplomatie, finance, horlogerie), Genève est considérée par certains comme une marque territoriale [44]. En termes de stratégie(s) de *branding* territorial et de structure(s) en charge de sa mise en œuvre, au moins trois projets rendent la perception de ce territoire peu homogène et donc limitent les potentiels effets rassembleurs d'une marque commune intégrant l'ensemble des secteurs et visant des cibles variées. Tout d'abord, le projet de marque territoriale « GENEV/ALIVE » [45] semble se limiter au tourisme de loisirs et d'affaires. Ensuite, la promotion économique du canton se fait en collaboration avec l'organe intercantonal de promotion économique exogène, le *Greater Geneva Berne area*. Pour finir, l'agglomération franco-valdo-genevoise du Grand Genève ambitionne de devenir le référentiel en termes de lieu de vie.

## **B. La gestion de la marque territoriale ne peut être extraite de son contexte politique**

Les élus et leur administration demeurent *in fine* responsables de la gestion de la marque territoriale et les ressources financières et humaines pour la développer proviennent principalement de fonds publics. Des bases légales particulières, des règles démocratiques et des principes fixent le cadre dans lequel les activités prennent part. Celui-ci est rigide en termes de marketing en comparaison des entreprises qui peuvent par exemple sélectionner leurs clients cibles, sans respecter le principe de non-discrimination du secteur public. Par ailleurs, l'enchevêtrement des périmètres politico-institutionnels implique qu'un territoire coopère avec d'autres territoires et d'autres niveaux institutionnels. La collaboration équivaut à la fois à un engagement volontaire et à une contrainte. Il est par exemple inconcevable que la ville de Lausanne fasse bande à part pour se profiler comme « LA Capitale Olympique » [46], le *lead* du *Cluster sport international* (et les ressources mises à disposition) étant *de facto* dans les mains du canton de Vaud. Celui-ci, depuis 2014, a d'ailleurs lancé un projet de marque territoriale qui tend à rassembler l'ensemble des acteurs économiques, touristiques et politiques et de divers échelons institutionnels, afin de définir une stratégie commune et une coordination efficace dans la promotion du canton sous toutes ses facettes [47]. Sous une même ligne graphique agrémentée du drapeau suisse, les façons de communiquer s'harmonisent et les efforts de promotion tendent à se coordonner davantage. Rien n'est cependant clair sur la promesse de marque, sur les détails de l'offre territoriale censée se distinguer de celles d'autres cantons. « So swiss, so international », l'argumentaire pour la promotion exogène semble avant tout recourir à la marque suisse, marque « la plus puissante » clamait d'ailleurs récemment un homme d'affaires dans les colonnes du quotidien *Le Temps* [48]. Notons que la référence à la marque suisse est fréquente dans ce genre d'initiatives, à l'instar des projets de *branding* territorial « Jura, l'original suisse », « Zurich World Class. Swiss Made. » ou « Luzern. The City. The Lake. The Mountains. », tous trois accompagnés du drapeau suisse.

## **C. Une structure *ad hoc* doit porter la marque territoriale**

Alors que d'autres formes de *branding* ne nécessitent pas la mise en place de structure *ad hoc* pour la gestion des marques – l'organisation est à la fois l'entreprise et la marque –, la marque territoriale doit être soutenue par une structure qui rassemble des parties prenantes diverses et variées. A cet égard, diverses études insistent sur le fait qu'une gestion *top down* par l'administration n'est ni souhaitable ni vraiment possible [49]. En ce sens, il s'agit de

distinguer le *branding* des institutions du territoire de celui du territoire censé rassembler toutes les parties prenantes. Des arrangements politico-institutionnels donnent alors lieu à des structures de degrés d'intégration variés. Un comité de pilotage peut chapeauter la démarche, avec le risque que celle-ci soit par trop influencée par une institution politique particulière. La création d'une association indépendante est une autre option dont l'autonomie dépendra 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. De tels partenariats ont l'avantage de lever également des fonds privés.

La ville d'Amsterdam a par exemple créé une organisation à but non lucratif qui emploie actuellement plus de 130 employés [50]. Issue d'un partenariat public-privé, elle coordonne les efforts de marketing de la région métropolitaine et gère la marque Amsterdam de façon intégrée [51]. Quant au cas de la marque OnlyLyon, il correspond, à ce stade, à une mise en commun d'un programme de marketing international dont la structure se compose d'une équipe opérationnelle de 7 personnes. Entre une mise en réseau d'acteurs et une structure intégrée, la démarche rassemble 13 partenaires institutionnels et fédère 28 partenaires publics et privés [52].

#### **D. Le rôle des entreprises dans une démarche de *branding* territorial**

Les divers cas présentés dans la littérature, dont ceux d'Amsterdam et de Lyon, mettent en avant l'importance d'intégrer les entreprises déjà établies sur le territoire dans les démarches de *branding* territorial [53]. D'une part, celles-ci sont à même de témoigner de leurs expériences sur le territoire, de jouer le rôle d'ambassadrices, ainsi que de souligner leur ancrage. Les images respectives du territoire et de l'entreprise peuvent alors se renforcer mutuellement. D'autre part, elles correspondent à des parties prenantes importantes pour le territoire, non seulement en termes d'emploi et de revenu fiscal mais aussi dans la conception de l'identité territoriale. Ainsi, des relations étroites entre les entreprises et les décideurs de la stratégie de marketing territorial permettent une interaction utile pour les deux parties : les décideurs se rapprochent de leur cible (marketing de rétention) et les entreprises sont plus à même de faire valoir leurs intérêts et de négocier des conditions cadres adéquates.

Cette situation *win-win* telle qu'explicitée dans la littérature n'est cependant pas si aisée en pratique. Tous les territoires ne souhaitent par exemple pas s'associer avec toutes les entreprises, et vice-versa. On voit ainsi mal une commune voulant se vanter d'être le siège d'une entreprise active dans la gestion de déchets radioactifs par exemple. Tout comme à l'inverse, on constate une certaine réticence de la part de plusieurs banques à assumer le fait d'avoir délocalisé une partie significative de leurs activités sur d'autres territoires [54], celles-ci ayant conservé leurs sièges principaux dans des lieux stratégiques et symboliques comme Genève et Zurich. En outre, les secteurs ne sont ni homogènes ni forcément aptes au consensus. En témoigne le projet « Watch Valley », dont l'intention d'adopter une stratégie concertée de valorisation du berceau de l'industrie horlogère helvétique pour la région qui s'étend de Genève à Bâle en passant par le Jura n'a pas réussi à convaincre. Dans la communication des décideurs politiques et des entreprises, il faisait pourtant l'unanimité.

## **Conclusion**

La marque territoriale apparaît au final comme un outil marketing utile à plusieurs égards pour la promotion des territoires et la gestion de leur image. Tout d'abord, un suivi continu de la perception par les groupes cibles permet de s'orienter stratégiquement pour répondre aux attentes des audiences que l'on souhaite attirer et retenir. Ensuite, adopter une démarche coordonnée (« ombrelle ») de communication et mettre en œuvre des projets communs apporte

une certaine cohérence à l'offre territoriale. L'ensemble peut contribuer à une meilleure visibilité. Outre ces éléments, les postulats sur les fonctions de la marque territoriale et ses effets en termes d'attractivité restent à démontrer. Présentée comme une baguette magique, la marque territoriale demeure un outil encore peu étudié d'un point de vue scientifique sous l'angle de ses effets [55]. C'est d'ailleurs dans cette logique que mes recherches, dans le cadre de ma thèse de doctorat, analysent la sensibilité des entreprises à la marque territoriale dans leur choix de lieu d'implantation [56]. Or, une marque et son effet sont, d'un point de vue marketing, consubstantiels [57]. Il ne suffit pas d'annoncer la création d'une marque à coups de campagnes de communication ou d'enregistrer juridiquement un nom et un slogan pour devenir marque. Des effets doivent pouvoir être observés. Pour ce faire, un travail à long terme sur des éléments tangibles et objectifs doit accompagner le projet de marque, afin de se montrer à la hauteur de la réputation souhaitée [58]. On ne saurait donc prêter à la marque territoriale le pouvoir de changer le territoire. On peut en revanche espérer qu'en s'inscrivant dans une démarche réfléchie prenant garde à tous les éléments relevés dans le présent article, elle y contribue.

---

[1] <https://ch.linkedin.com/in/renaudvuignier>, doctorant à l'IDHEAP, Université de Lausanne.

[2] Chamard, C., Gayet, J., Alaux, C., Gollain, V. and Boisvert, Y. (2014) *Le marketing territorial : Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?* Louvain-la-Neuve: De Boeck (p. 107).

[3] 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, N. 2013. New York state emblems : The I Love New York logo. <http://www.nysl.nysed.gov/emblems/iluvny.htm>, dernier accès le 14 mars 2016).

[4] Les définitions retenues dans cet article correspondent à celles de la revue de littérature de Vuignier, R. (2016) Marketing territorial et branding territorial : Une revue de littérature systématique. *Working Paper de l'IDHEAP*, 2/2016. **Le marketing territorial** désigne « 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 urbaines présentant un intérêt pour les clients de la ville et la communauté urbaine au sens large » (Eshuis, J., Klijn, E.-H. and Braun, E. 2014. Marketing territorial et participation citoyenne: Le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80(1): 153-174, reprenant Braun, E. (2008) *City marketing: Towards an integrated approach*. Thesis, Erasmus Research Institute of Management). **Les marques territoriales** sont « des constructions symboliques qui visent à renforcer le sens ou l'intérêt de villes. Les marques sont des signes qui permettent d'identifier les endroits et d'évoquer des associations qui imprègnent les endroits de sens culturel. » (*Ibid.*) **Le branding territorial** est quant à lui défini comme « le développement de marques pour des sites géographiques, comme des régions, des villes ou des communautés, dans le but généralement de déclencher des associations positives et de distinguer le territoire des autres. [...] Le branding territorial est un élément du marketing territorial qui consiste à influencer les idées des gens en créant dans leur esprit des associations émotionnelles et psychologiques bien définies avec l'endroit » (*Ibid.*) Il est donc un outil marketing de gestion des territoires.

[5] La définition basique d'une marque qui semble faire l'unanimité dans la littérature est celle proposée par l'Association américaine de marketing : « *[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 » (American Marketing Association 2015. *Dictionary*. <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>, dernier accès le 30 août 2015), dont l'original serait « 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, P. and Armstrong, G. 1991. *Principles of marketing*. Prentice hall, Englewood Cliffs, p.442). La traduction française vient de Kotler, P. and Dubois, B. (2004) *Marketing management*. Pearson Education.

[6] OMPI (2015). <http://www.wipo.int/trademarks/fr/> (dernier accès le 31 mai 2016).

[7] Kapferer, J.-N. (2012) France: Pourquoi penser marque? *Revue française de gestion*, 9: 13-23.

[8] « Any discussion of the semiotics of brand confronts the basic problem that there is virtually no agreement on what brand is or means [Davis, 2008. Between a sign and a brand: Mapping the boundaries of a registered trade mark in European union trade mark law. *Trademarks and Brands*, 65-91]. *Brand stands at the intersection of the interested discourses of brand owners, producers, and consumers, as well as diverse groups of professionals, each of whom has a stake both in the specific definition of brand as well as in promoting the concept as a whole.* » (Manning, P. 2010. The semiotics of brand. *Annual Review of Anthropology*, 39: 33-49).

[9] Kapferer, J.-N. (2012) France: Pourquoi penser marque? *Revue française de gestion*, 9: 13-23.

[10] Kapferer, J.-N. (2012) The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking. Kogan page publishers.

[11] Chamard, C., Gayet, J., Alaux, C., Gollain, V. and Boisvert, Y. (2014).

[12] Nanayakkara, T. (2011). *Role of intellectual property in enhancing the competitiveness of the tourism industry*. OMPI. [http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/pdf/tourism\\_ip.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/pdf/tourism_ip.pdf) (dernier accès le 1 juin 2016).

[13] 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 [www.bvger.ch/publiws/download?decisionId=12b87801-7292-4c78-bf15-aeac24b67cb5](http://www.bvger.ch/publiws/download?decisionId=12b87801-7292-4c78-bf15-aeac24b67cb5) (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 4A\_434/2009 disponible en ligne <http://www.bger.ch/fr/index/jurisdiction/jurisdiction-inherit-template/jurisdiction-recht/jurisdiction-recht-urteile2000.htm> (dernier accès le 28 mai 2016).

[14] « 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 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). La marque. <https://www.ige.ch/fr/marques/la-marque.html> (dernier accès le 10 septembre 2015).

[15] Selon l'art. 2 let. 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).

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

[17] Agence du patrimoine immatériel de l'Etat (2014). *Les actifs immatériels publics au service de l'attractivité territoriale*. Publication de l'APIE, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique et Ministère des Finances et des Comptes publics.

[18] Les nouvelles dispositions législatives Swissness entrent en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017. <https://www.ige.ch/fr/indications-de-provenance/swissness.html> (dernier accès le 30 mai 2016).

[19] Feige, S., Brockdorff, B., Sausen, K., Fischer, P.M., Jaermann, U. and 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. and Addor, F. (2014). *Swissness ou l'identité suisse pour les PME : Image de la Suisse et valeur ajoutée dans le marketing international*. PostFinance ; Pasquier, M. and Yersin, N. (2009) *L'image de la Suisse à l'étranger*. Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP).

[20] Lupieri, S. (2013) La Bretagne, une marque déposée. *Les Echos*, 1 mars.

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

[22] Michelet, J.F. et Giraut, F. (2014) Construction d'une qualité régionale. La marque Valais ou les vertus et les risques du branding territorial. *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, 102-1.

[23] 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).

[24] Chamard, C., Gayet, J., Alaux, C., Gollain, V. and Boisvert, Y. (2014).

[25] Selon l'OMPI : « *the intellectual property system provides very powerful tools for strengthening the competitiveness of those operating within the tourism industry* », « *trademarks provide the legal underpinning for a brand* » Nanayakkara, T. (2011).

[26] « *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)

[27] 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).

[28] Zavattaro, S.M. (2014). Place branding through phases of the image: Balancing image and substance. Palgrave Macmillan.

[29] Kotler, P. and Pfoertsch, W. (2006). *B2B brand management*. Springer Science & Business Media.

[30] Kapferer, J.-N. and Laurent, G. (1992). *La sensibilité aux marques: Marchés sans marques, marchés à marques*. Les Editions d'Organisation ; Keller, K.L. (2002). Branding and brand equity. In: Weitz, B. and Wensley, R. (eds.) *Handbook of marketing*. London: Sage Publications, 151-178 ; Aaker, D.A. (1994). *Le management du capital-marque: Analyser, développer et exploiter la valeur des marques*. Dalloz ; Aaker, J.L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 347-356 ; Kapferer, J.-N. (1991). *Les marques, capital de l'entreprise*. Les Éditions d'Organisation ; De Chernatony, L., McDonald, M. and Wallace, E. (2010). *Creating powerful brands*. Routledge.

[31] 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 ; Jacobsen, B.P. (2009). Investor-based place brand equity: A theoretical framework. *Journal of Place Management and Development*, 2(1): 70-84.

[32] Pike, S. (2009). Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. *Tourism management*, 30(6):857-866.

[33] Zenker, S. and 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 ; Zenker, S., Eggers, F. and Farsky, M. (2013). Putting a price tag on cities: Insights into the competitive environment of places. *Cities*, 30:133-139 ; Zenker, S. (2014). Measuring place brand equity with the advanced brand concept map (aBCM) method. *Place Branding and Public Diplomacy* ; Braun, E., Eshuis, J. and Klijn, E.-H. (2014). The effectiveness of place brand communication. *Cities*, 41:64-70.

[34] Chamard, C., Gayet, J., Alaux, C., Gollain, V. and Boisvert, Y. (2014).

[35] Michel, G. (2013). *Management transversal de la marque: Pour un décloisonnement de la marque dans les entreprises*. Paris: Dunod.

[36] Canton de Fribourg (2014). « Fribourg le bonheur en plus » : Un partenariat pour la promotion de l'image du canton de Fribourg, communiqué de presse du 24 janvier.

[37] Grand Genève (2016). Découvrez le territoire : chiffres clés. <http://www.grand-geneve.org/grand-geneve/le-territoire/chiffres-cles> (dernier accès le 13 mars 2016).

[38] Le système d'Appellations d'Origine Contrôlées (AOC) et Indications Géographiques Protégées (IGP) peut être défini 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 ». Il contribue à la construction d'une réputation du territoire. (Boisseaux, S. et Leresche, J.P. 2002. Dynamiques régionales et globalisation : Le cas de la politique des AOC-IGP en Suisse. *Swiss Political Science Review*, 8(3-4): 35-60).

[39] Toute une littérature est liée à la question de l'effet du pays d'origine (country-of-origin : COO) (Usunier, J.C. 2006. Relevance in business research: The case of country-of-origin research in marketing. *European Management Review*, 3(1): 60-73). White suggère un effet inverse : « *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, C.L. 2012. Brands and national image: An exploration of inverse country-of-origin effect. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(2): 110-118).

[40] Alaux, C., Bozzo, C. et Keramidas, O. (2013). La stratégie marketing comme outil de développement d'un territoire: Étude comparative des capitales européennes de la culture. In: Du Boys, C., Fouchet, R. et Tiberghien, B. (eds.) *Management public durable : Dialogue autour de la Méditerranée*. Bruxelles: Les Dialogues Euro Méditerranéens de Management Public, Bruylant.

[41] Pasquier, M. et Villeneuve, J.-P. (2011). Marketing management and communications in the public sector. Taylor & Francis.

[42] Pasquier, M. et Zumofen, R. (2015) Image resilience after multiple crises : The case of Switzerland in the United States. *Die Unternehmung*, 69(2): 182-192.

[43] Avraham, E. (2004). Media strategies for improving an unfavorable city image. *Cities*, 21(6): 471-479.

[44] Vuignier, R. (2015). Cross-border place branding: The case of Geneva highlighting multidimensionality of places and the potential role of politico-institutional aspects. In: Zenker, S. and Jacobsen, B. P. (eds.) *Inter-regional place branding*. Springer, 63-72 ; Groen, R.S. (2016). The policy of attraction. Comparing three cities on their policy toward international and nongovernmental organizations: The Hague, Geneva and Vienna. *Urban Research & Practice*, 1-25.

[45] Il fait suite au projet de marque territoriale « Genève - un monde en soi » (Thomasset, F. 2014. La campagne marketing du tourisme genevois n'a pas trouvé ses marques. *Tribune de Genève*, 11 avril ; Simon, S. 2016. Un nouveau logo touristique à Genève. *Tribune de Genève*, 20 janvier). Une simple comparaison des sites Internet prête à penser que le visuel de « GENEV/ALIVE » a été inspiré par Amsterdam et OnlyLyon. Ceci fait écho au phénomène de mimétisme selon lequel les territoires essaient paradoxalement de se distinguer en utilisant des outils similaires et mettant en œuvre des projets semblables, qu'il s'agisse de campagne de communication, de monuments emblématiques ou d'accueil de méga événements. (Babey, N. and Giaouque, D. 2009. *Management urbain: Essai sur le mimétisme et la différenciation*. Presses de l'Université Laval.)

[46] Ville de Lausanne (2016). *Lausanne Capitale Olympique*. [http://www.lausanne.ch/capitale\\_olympique](http://www.lausanne.ch/capitale_olympique) (dernier accès 1 juin 2016).

[47] Canton de Vaud (2015). *Rapport d'activités 2014: Appui au développement économique*, Service de la promotion économique et du commerce.

[48] « *La Suisse est la marque la plus puissante* » selon un homme d'affaires d'une multinationale basée à Genève interviewé par le journaliste Dejan Nikolic dans *Le Temps* du 26 mars 2015.

[49] Zenker, S. and Erfgen, C. (2014). Let them do the work: A participatory place branding approach. *Journal of Place Management and Development*, 7(3): 225-234.

[50] Amsterdam Marketing, I. (2016). *About Amsterdam Marketing: What we do*. <http://www.iamsterdam.com/en/amsterdam-marketing> (dernier accès le 28 mai 2016).

[51] Kavaratzis, M. (2008) *From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. PhD Thesis, Rijksuniversiteit Groningen, The Netherlands ; Gayet, J. (2014). Place marketing trend : Tendances et nouvelles pratiques du marketing territorial. Place Marketing Forum 2014, 16 et 17 octobre: Aix-Marseille Université, Chaire Attractivité & Nouveau Marketing Territorial.

[52] OnlyLyon (2016). *La démarche ONLY LYON*. <http://www.onlylyon.com/onlylyon/la-demarche.html> (dernier accès le 28 mai 2016).

[53] Gentric, M., Bougeard-Delfosse, C. et Le Gall, S. (2014). Marketing et marquage territorial: Du « made in » au « made with »: Le cas de la marque Bretagne. *International Marketing Trends Conference*, 27 et 28 janvier, Venise.

[54] Rodrik, P. (2016). La banque Pictet & Cie SA délocalise une centaine de postes. *Tribune de Genève*, 12 février.

[55] Vuignier, R. (2016). Marketing territorial et branding territorial : Une revue de littérature systématique. *Working Paper de l'IDHEAP*, 2/2016.

[56] Thèse en cours de Renaud Vuignier, sous la direction du Prof. Martial Pasquier, unité de management et marketing publics, Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), Université de Lausanne (soutenance prévue en 2018).

[57] Kapferer, J.-N. (2013) N'est pas marque qui veut. *La Revue des Marques*, 82.

[58] Le philosophe Socrate aurait déclaré à ce sujet : « *The way to gain a good reputation is to endeavor to be what you desire to appear* ».



Centre du droit de l'entreprise (CEDIDAC)  
Université de Lausanne - Quartier Dorigny  
Bâtiment Internef  
1015 Lausanne

Tél. 021 692 28 50  
<http://www.unil.ch/cedidac>