



HAL
open science

Appréhender la valeur d'une marque territoriale pour des parties prenantes : proposition d'un outil managérial

Mechthild Donner, Fatiha Fort

► To cite this version:

Mechthild Donner, Fatiha Fort. Appréhender la valeur d'une marque territoriale pour des parties prenantes : proposition d'un outil managérial. *Annales Méditerranéennes d'Economie*, 2021, "Connecting food to place " ou comment ancrer l'alimentation au territoire, 6, pp.96-118. hal-03167650

HAL Id: hal-03167650

<https://hal.science/hal-03167650>

Submitted on 12 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Appréhender la valeur d'une marque territoriale pour des parties prenantes : proposition d'un outil managérial

Mechthild Donner ¹, Fatiha Fort ²

¹ INRA, UMR MOISA 1101, 2, Place Pierre Viala, 34000 Montpellier, France, E-mail : mechthild.donner@inra.fr, Tél : 06.35.26.51.19

² Montpellier SupAgro, UMR MOISA, 1101, Avenue Agropolis, BP 5098, 34093 Montpellier cedex 05, France, E-mail : fatiha.fort@supagro.fr, Tél : 04.67.87.40.87

Remerciement : Cet article a bénéficié du soutien de la Commission Européenne dans le cadre du programme de bourses de doctorat AGTRAIN (www.agtrain.eu).

Résumé

Les marques territoriales présentent de nombreuses spécificités liées entre autres à la diversité des parties prenantes impliquées. Nous présentons dans ce papier un modèle d'évaluation et un outil de pilotage de la valeur des marques territoriales pour les parties prenantes.

Les résultats de l'étude du cas Sud de France en Languedoc Roussillon permettent d'identifier les bénéfices perçus ou attendus par chacune des principales parties prenantes de la marque. Les critères d'évaluation de la valeur pour chaque partie prenante sont proposés sous forme de tableau de bord et d'outil de pilotage qui permettra au gestionnaire d'une marque territoriale de mesurer la performance de la marque et de contrôler son adéquation permanente aux attentes.

Mots clés : Marques territoriales, théorie des parties prenantes, capital marque, valeur de la marque territoriale, développement local durable

Understanding place brand value for stakeholders: proposition of a management tool

Abstract

Place brands have a number of particularities due to, amongst others, the diversity of involved stakeholder groups. In this article, we present an evaluation model and a management tool for the value of place brands for various stakeholders

Results from the case study of the Sud de France brand in the Languedoc-Roussillon region allow identifying the perceived or expected benefits for each of the principal stakeholder groups. Criteria for evaluating the value for each group are proposed in form of a scorecard and a management tool which will allow the place brand manager to measure the performance of the brand and to regularly control its match with the expectations.

Key words: Place brands, stakeholder theory, brand equity, place brand value, local sustainable development

Introduction

L'engouement actuel des politiques publiques pour les marques territoriales est motivé par la responsabilité accrue des régions dans le développement économique de leur territoire et par la concurrence exacerbée entre les territoires pour attirer les investisseurs et les touristes. Le processus de construction d'une marque territoriale s'apparente à un projet de territoire impliquant de nombreux acteurs qui doivent s'accorder pour construire une marque portant les valeurs matérielles et symboliques considérées comme différentes des autres territoires (Corbillé, 2013 ; Rochette, 2012).

Dans la plupart des cas, ces marques sont développées et financées par des collectivités territoriales et ont pour objectif soit de promouvoir et développer des territoires dans leur ensemble (stratégie holistique), ou de cibler certains secteurs comme le tourisme, l'agriculture, les sports, la culture ou l'industrie. Ces marques ne s'adressent pas uniquement aux clients et consommateurs mais à de multiples parties prenantes. Elles peuvent cibler des audiences internes (citoyens, entreprises locales) ou externes (exportateurs, investisseurs, touristes).

Sur le plan académique, les marques territoriales font l'objet d'une recherche intense et diversifiée (Gertner, 2011), et de nombreux travaux se sont intéressés à ce phénomène à travers des approches en termes de communication et de perception de la marque ou de management de l'image. Mais peu de travaux se sont intéressés à la mesure de la valeur des marques territoriales (Florek, 2015¹). Pourtant, il apparaît nécessaire de comprendre ce que ces marques peuvent offrir pour le développement d'un territoire et de ses différentes parties prenantes, de savoir qui peut en profiter et de quelle manière, et comment la valeur peut être mesurée et pilotée. C'est d'autant plus important que le marketing territorial souffre en partie d'une mauvaise image et d'un certain scepticisme (Dinnie, 2008).

Nous proposons dans cet article, basé sur le cas de la marque Sud de France lancée en 2006 par la région Languedoc Roussillon, de nous interroger sur les bénéfices perçus ou attendus par les différentes parties prenantes de ces marques territoriales et de proposer un modèle conceptuel de mesure et un outil de pilotage de la valeur de ces marques. Nous présentons dans un premier temps la diversité des marques territoriales, suivi par une revue de la littérature pour définir et caractériser les spécificités des marques territoriales et pour identifier les parties prenantes. Nous expliquerons la méthodologie adoptée et proposerons ensuite un modèle d'évaluation et un outil de pilotage de la valeur des marques territoriales. Nous discuterons enfin les apports théoriques et les implications managériales de notre contribution.

Diversité des marques territoriales

Le développement du marketing territorial a fait émerger une multitude de professionnels, agences de communication et autres consultants pour apporter leur aide au lancement et au management des marques territoriales. De leur côté, les territoires ont créé des services dédiés à leur promotion et à leur valorisation (Corbillé, 2013). Le résultat de cette dynamique est la très grande diversité des marques territoriales.

Le marketing territorial (place marketing et place branding) désigne en général la démarche consistant à doter un territoire et ses produits / services d'un nom de marque (Ashworth et Voogd 1990 ; Kotler et al., 1993). Mais selon la mission de ces marques et l'objet de recherche, les travaux anglo-saxons en marketing territorial considèrent différents concepts.

¹ Florek (2015: p. 230): *“To date, there has hardly been any discussion on how (place) brand equity should be interpreted and how it should be measured irrespective of its scale.”*

- Nation branding concerne l'image d'un pays dans son ensemble à l'international et peut couvrir des dimensions politiques (diplomatie), économiques (export) et culturelles (valeurs) (Anholt, 2002; Dinnie, 2008; Fan 2010).
- City branding (plus rarement city marketing) regroupe toutes les démarches de marketing des villes, comme partie de l'aménagement urbain et du développement économique (Kalandides et al., 2011; Kavartzis et Ashworth, 2005).
- Destination branding est utilisé dans le cas de démarches touristiques ayant vocation à développer l'attractivité d'un lieu de vacances (Cai, 2002 ; Morgan et al., 2002 ; Konecnik et Gartner, 2007).
- Le place branding pour des régions n'a émergé que récemment comme sujet de recherche en marketing territorial (Andersson, 2014; Zenker et Jacobsen, 2015). Il consiste très souvent en une démarche collective de développement local basé sur des ressources endogènes et spécifiques d'un territoire.

Si globalement on reconnaît l'intérêt des marques territoriales dans la promotion des territoires, on constate que dans de nombreux cas il y a une grande dispersion dans l'utilisation du nom du territoire. En Alsace par exemple on ne compte pas moins de 25 marques dans les départements, les communautés et les villes de la région.²

L'examen des différentes marques territoriales en France montre qu'il existe au moins deux types différents : un premier type concerne les marques institutionnelles portées par des collectivités territoriales (villes, régions ou pays) et vise principalement à augmenter l'attractivité du territoire et à attirer les investisseurs et les touristes, et un deuxième type de marques collectives qui a pour objectif de promouvoir la qualité des produits et services typiques locaux (souvent alimentaires et touristiques) auprès des consommateurs et des touristes (tableau 1). Selon Albertini et al. (2017), les marques-régions suivent deux approches différentes : une approche globale qui a comme objectif prioritaire de valoriser la région dans son ensemble, et une approche filière qui vise principalement à valoriser la production régionale et qui suit plutôt une démarche d'une « supra » marque collective régionale. En effet, les marques collectives territoriales sont généralement accompagnées d'un cahier des charges qui définit les conditions d'usage de ces marques. Même si elles s'apparentent à des labels de qualité et d'origine des produits, les marques collectives territoriales sont initiées et financées par les collectivités territoriales ou des associations professionnelles et peuvent ainsi servir d'outils de marketing pour l'ensemble des produits et services proposés par les entreprises du territoire. Dans certains cas, c'est la même marque qui assure les deux missions comme c'est le cas de la marque Sud de France. C'est pour cette raison que nous avons choisi le cas de la marque Sud de France pour notre analyse.

Tableau 1 : Typologie des marques territoriales

	Marque collective (produit/service)	Marque institutionnelle
Gouvernance	Le propriétaire de la marque est une collectivité territoriale ou association qui donne le droit d'usage de la marque à ceux qui respectent le cahier des charges	Le propriétaire est une collectivité territoriale (région, département communauté de communes ou ville), droit d'usage exclusif et pas collectif
Objectifs	Valorisation et promotion des produits / services typiques d'un territoire Aide indirecte aux entreprises locales à travers la communication	Attractivité, compétitivité et communication des territoires

² Virginie Mahé : Document présenté lors du "Marketing Business Meeting" de l'Association Tunisienne des Professionnels du Marketing et de la Communication - Sousse (Tunisie) - 29 et 30 avril 2013.

Cible	Consommateurs des produits agroalimentaires et des services touristiques (résidents, touristes, export)	Investisseurs, touristes, institutions publiques nationales et internationales
Echelle géographique	Région ou département ou terroir	Pays, région, département, communauté de communes, villes
Exemples	Bravo l'Auvergne Savourez l'Alsace Sud de France ←-----→ Pays Cathare Bienvenue en Gourmandie	Auvergne Nouveau Monde ImaginAlsace Sud de France La Marque France ONLY LYON

Source : auteurs

Valeur des marques territoriales

La valeur des marques est généralement abordée à travers le capital marque (brand equity). La littérature propose deux approches pour mesurer le capital marque. La première mesure le capital marque du point de vue du consommateur (Aaker, 1996; Keller 1993), la seconde mesure le capital marque à travers ses impacts sur la performance de l'entreprise en termes financiers (Simon et Sullivan, 1993). Certains auteurs considèrent que le capital marque, qui mesure les effets du marketing sur le consommateur, ne représente qu'une dimension de la valeur de la marque, concept plus large qui englobe la valeur de vente et de remplacement de la marque du point de vue de l'entreprise (Raggio et Leone, 2007). Pour d'autres auteurs la valeur de la marque intègre le rôle des relations dans la création de valeur et le capital marque mesure la valeur créée à travers ces relations (Jones, 2005). Par ailleurs, la valeur de la marque apparaît de plus en plus comme un processus long de création de valeur pour différentes parties prenantes (Jones, 2005) et le capital marque est vu non pas comme un objectif en soi mais comme un moyen de créer de la valeur pour les parties prenantes (Doyle, 2000).

Nous considérons qu'une mesure de la valeur de la marque territoriale devrait inclure une évaluation des bénéfices pour les différentes parties prenantes. L'importance d'une implication des parties prenantes dans le processus de co-construction et la gestion d'une marque territoriale a été largement reconnue dans la littérature (Kavaratzis, 2012 ; Klijn et al., 2012 ; Stubbs et Warnaby, 2015 ; Rochette et Zumbo-Lebrument, 2017). Par ailleurs, les marques territoriales étant des instruments politiques, la mesure devrait considérer le contexte spécifique socio-culturel, économique et politique dans lequel elles sont encastrées. Cela ne définit pas seulement le positionnement d'une marque, mais influence également ses effets (Donner et al., 2017). En outre, les marques territoriales utilisées par différents acteurs et comportant un portefeuille très varié de produits et de services ont besoin de beaucoup de temps pour s'établir et pour produire des résultats. Enfin, l'image des marques territoriales est plus difficile à contrôler et à faire évoluer compte tenu des représentations préexistantes dans l'esprit des consommateurs liées aux différents territoires concernant le lieu, le peuple, la culture, la langue, l'histoire, la gastronomie etc. (Fan, 2010). Une évaluation des effets de la marque territoriale devrait comporter également une perspective à long terme.

Finalement, bien que les marques-entreprises et les marques territoriales visent à construire des avantages compétitifs sur un marché, nous considérons qu'elles peuvent également stimuler le développement endogène et durable d'un territoire. Certaines recherches ont montré qu'un marketing social et éthique, qui inclut des objectifs non-économiques, peut affecter positivement le capital des marques entreprises (Hoeffler et Keller, 2002).

Plusieurs travaux ont emprunté le concept de capital marque pour définir la valeur de la marque territoriale. Pour Chamard et al. (2013), l'image d'une région constitue le capital territoire. Pour Gertner (2007), suivant la définition plus large de « valeur ajoutée » de Farquhar (1989), le

capital marque pays est une « opportunité d'ajouter ou de soustraire de la valeur ». Papadopoulos (2004), en se basant sur la proposition d'Aaker (1991), définit le capital pays comme « les actifs et les passifs réels et/ou perçus qui sont associés à un endroit et le distinguent des autres ».

Malgré des analogies de notion, peu d'études ont été menées jusqu'à maintenant pour définir le concept et pour mesurer le capital des marques territoriales ; et ces travaux se limitent généralement à l'évaluation de l'image d'un territoire et de la perception des consommateurs, touristes ou résidents (Florek, 2015), mais n'incluent pas les parties prenantes. Le tableau 2 présente les principaux travaux qui se sont intéressés au concept du capital marque territoriale.

Tableau 2 : Principaux travaux sur le concept du capital marque territoriale

Études	Type de marque	Cible de mesure	Dimensions
Konecnik et Gartner (2007)	Destination (Slovénie)	Touristes	Notoriété Image Qualité Loyauté
Boo et al. (2009)	Destination (Las Vegas et Atlantic City)	Touristes	Notoriété Expérience avec la marque (image et qualité) Valeur de la marque (par rapport au prix) Loyauté
Pike et al. (2010)	Destination (Australie)	Touristes	Saillance de la marque Qualité perçue Image Loyauté
Pike (2010)	Destination (Coral coast région, Australie)	Touristes	Loyauté Résonance Associations Saillance de la marque
Florek (2012)	Villes (Pologne)	Résidents	Attachement à la marque Réputation Recommandation Valeur et prix
Chamard et Lorey (2013)	Régions (France)	Résidents	Identité Hospitalité Dynamisme culture & loisirs Rayonnement

Source : à partir de Florek (2015)

Compte tenu du caractère collectif et multi-acteurs des marques territoriales, et considérant la marque comme un ensemble de valeurs tangibles et intangibles, nous proposons de définir la valeur de la marque territoriale comme « un ensemble de bénéfices réels, perçus et/ou attendus par les différentes parties prenantes concernées par la marque territoriale ». Ainsi la valeur de la marque territoriale va plus loin que le concept du capital marque et se compose de différents bénéfices qui contribuent à une valeur totale d'un lieu et qui dérivent des relations entre la marque et ses différentes parties prenantes internes (les acteurs locaux) et externes (cibles, audiences). La valeur résulte alors d'un processus de co-construction et de co-création avec les parties prenantes (Rochette et Zumbo-Lebrument, 2017) et évalue les effets de la marque sur ces groupes, sur leurs interactions ainsi que sur le territoire géographique dans lequel ces parties prenantes agissent. Notre approche méthodologique par les parties prenantes et le développement d'un tableau de bord prospectif (balanced scorecard) vise à capter la multi-dimensionnalité de la valeur de la marque territoriale. Cela permettra ensuite au gestionnaire de la marque territoriale de prendre en considération les différents indicateurs de la valeur de la marque et de mieux évaluer sa performance par rapport aux attentes variées des différents acteurs.

L'identification des parties prenantes d'une marque territoriale

Le processus de marquage des territoires est en général initié par des autorités publiques qui cherchent à impliquer d'autres partenaires publics (organisations professionnelles, institutions locales) et privés (producteurs, distributeurs). Rochette et al. (2016) considèrent que la marque territoire est dans l'ensemble un construit social et une action collective et organisée. Les cibles des marques territoriales sont généralement les résidents, les touristes, les consommateurs, les commerçants, les investisseurs et les acteurs politiques (mairies, conseils généraux...) ; mais en théorie, tout le monde peut être considéré comme une cible des marques territoriales et comme partie prenante.

La théorie des parties prenantes, largement mobilisée dans les sciences de gestion, offre un bon cadre pour identifier les groupes appartenant à une organisation ou à un projet collectif (telle qu'une marque territoriale) avec leurs motivations et de développer une sorte de cartographie utile au manager pour définir sa stratégie (Rochette et al., 2016 ; Rochette et Zumbo-Lebrument, 2017). Les parties prenantes ont été définies comme « les individus ou les groupes qui affectent ou qui peuvent être affectés par l'accomplissement des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984). La théorie des parties prenantes est basée sur l'hypothèse que la performance d'une entreprise ne dépend pas seulement des relations commerciales directes, mais dépend aussi des relations fiables et loyales avec un champ plus large de personnes et d'organisations, comme les médias, les ONG, l'opinion publique ou les concurrents. Récemment la discipline marketing a commencé à porter plus d'attention à ce concept basé sur des principes éthiques (Jones, 2005 ; Lacznia et Murphy, 2012 ; Ferrell et al., 2010), comme le montre par exemple le numéro spécial sur le 'Stakeholder Marketing' de la revue *Public Policy & Marketing* de 2010. Appliqué aux marques territoriales, cela signifie que les parties prenantes représentent un système complexe comportant des acteurs internes et des acteurs en dehors de la chaîne de valeur, à l'intérieur et à l'extérieur du territoire marqué. On comprend alors que seule la prise en compte des attentes des différentes parties prenantes impliquées dans le processus permet le succès de la marque territoriale (Kavaratzis, 2012). Il est donc nécessaire de « satisfaire les attentes des parties prenantes en fonction de ce qu'elles considèrent comme valeur » (McAdam et al., 2005). L'identification des parties prenantes et la construction de relations fortes et durables avec chacune constituent une tâche cruciale pour réussir le développement des marques territoriales.

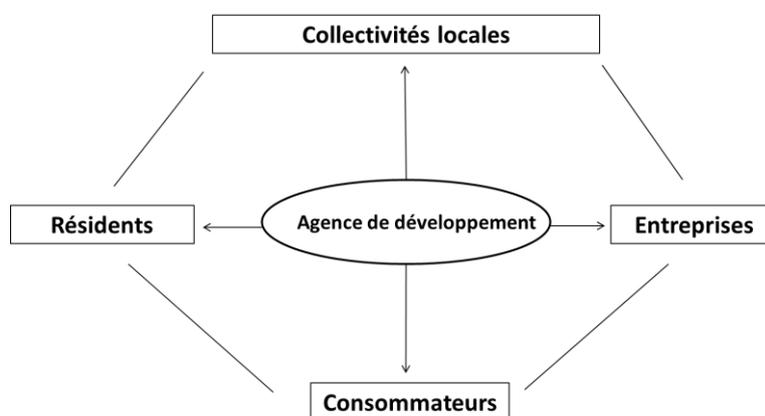
Plusieurs manières de classer les parties prenantes ont été proposées dans la littérature (Mitchell et al., 1997). La participation n'étant pas le seul critère, certains auteurs ont proposé des matrices croisant pouvoir et intérêt qui font ressortir quatre groupes de parties prenantes en fonction de leur degré de pouvoir et d'intérêt (faible ou élevé) dans l'organisation (Ackermann et Eden, 2011). Mitchell et al. (1997) vont plus loin et proposent 3 attributs pour identifier les parties prenantes : le pouvoir d'influencer l'organisation, la légitimité de la relation avec l'organisation et l'urgence de la demande des parties prenantes. Rochette et Zumbo-Lebrument (2017) par exemple ont mobilisé ce cadre théorique pour qualifier les parties prenantes de la marque territoriale Auvergne Nouveau Monde ; ces auteurs repèrent 12 catégories de parties prenantes qui appartiennent à trois catégories de motivations (économique et financière, instrumentale et/ou motivation liée à l'image). Enfin certaines classifications se basent sur la nature des parties prenantes (internes vs externes) ou sur les relations financières ou sociales des parties prenantes avec la firme. On distingue alors les parties prenantes primaires indispensables à la bonne marche de l'entreprise, et les parties prenantes secondaires qui interagissent avec l'entreprise mais qui ne sont pas indispensables pour sa survie (Clarkson, 1995) ou qui peuvent influencer l'entreprise par leur potentiel de nuisance ou de coopération (Savage et al., 1991).

En ce qui concerne les marques territoriales, nous proposons d'identifier les parties prenantes à l'aide des critères de pouvoir et d'intérêt pour distinguer les parties prenantes internes et

externes. Les acteurs clés internes ont des intérêts dans la stratégie de la marque territoriale et un pouvoir fort de la soutenir ou de la boycotter. Ce sont des co-constructeurs de la marque territoriale qui, ensemble, donnent une identité à la marque et contribuent à la création de sa valeur. Ce sont (1) les collectivités locales généralement propriétaires de la marque territoriale qui en confient la gestion aux agences de développement (2) les entreprises qui peuvent utiliser la marque sur leurs offres de produits et de services, (3) les résidents qui, par leur vote, vont influencer la stratégie de la marque et (4) les consommateurs qui finalement contribuent de manière déterminante au succès d'une marque en achetant et consommant les produits et les services de la marque.

La figure 1 présente les quatre parties prenantes clés (internes). Dans notre modèle d'évaluation de la valeur de la marque territoriale il peut exister un chevauchement entre les attentes des parties prenantes, par exemple des résidents peuvent également être des consommateurs, et des chefs d'entreprises peuvent être des résidents.

Figure 1 : Parties prenantes clés



Il s'agit pour le gestionnaire d'évaluer la valeur de la marque territoriale pour chaque partie prenante pour s'assurer régulièrement de son adéquation par rapport aux attentes. Afin d'identifier les indicateurs de la valeur de la marque territoriale pour les acteurs clés, nous nous basons sur le cas de la marque Sud de France lancée par la région Languedoc Roussillon.

Méthodologie

L'étude de cas est une technique de recherche très utilisée en sciences de gestion et en marketing. (Noor, 2008). Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche permet de comprendre, de décrire, d'expliquer, de prédire et de contrôler des phénomènes individuels ou collectifs (Noor, 2008 ; Eisenhardt, 1989). Elle est particulièrement recommandée dans les études exploratoires de nouveaux domaines de recherche. Cette méthode permet une analyse encadrée dans le contexte et exige une grande rigueur de la part du chercheur. Le cas de la marque Sud de France offre une grande diversité d'acteurs que nous avons cherché à inclure dans le périmètre de recherche pour multiplier les points de vue pour se rapprocher le plus possible de la réalité.

La marque Sud de France a été lancée en 2006 par le nouveau président de la région Languedoc Roussillon : Georges Frèche. Dans un contexte de crise viticole, l'objectif affiché dès le départ était de construire la notoriété des vins de la région sur les marchés d'exportation. Assez rapidement les autres produits alimentaires typiques ont été associés à la marque et en 2008 le tourisme a fait son entrée avec la marque Qualité Sud de France. La stratégie de la marque repose sur trois piliers principaux : une communication et une promotion intenses, la mise en

avant des PME en leur facilitant l'accès à la grande distribution, et l'exportation à l'international. La création de quatre Maisons Internationales de la Région, situées à Shanghai, New York, Londres et Casablanca ainsi que l'organisation de salons et de festivals internationaux signent la volonté d'accompagner les adhérents vers les marchés extérieurs. Pour adhérer à la marque régionale, une entreprise doit faire une demande en ligne et respecter le cahier des charges. Ce n'est qu'à partir de 2014 que des procédures de contrôle de la qualité à travers un cahier des charges plus strictes se sont mises en place. Depuis, le nombre d'adhérents a considérablement diminué. En 2015, la marque Sud de France rassemble 4.163 produits différents, 1.332 entreprises, et 1.100 services touristiques labellisés. Elle dépense chaque année environ 12 millions d'euros en communication.³

Nous avons réalisé une enquête qualitative auprès de différentes parties prenantes pour identifier quels bénéfices ils perçoivent ou attendent par rapport à la marque Sud de France. Nous avons ainsi rencontré 29 personnes et mené des entretiens semi-directifs réparties dans les 4 parties prenantes retenues (tableau 3).

Tableau 3 : Répartition des entretiens qualitatifs

	Collectivités Locales	Entreprises	Consommateurs et Résidents
Nombre	2 personnes	7 personnes	20 personnes
Personnes	1 Conseiller régional 1 responsable de Sud de France Développement	CIVL ⁴ 1 coopérative 3 chefs d'entreprises AA 1 vigneron 1 opérateur de tourisme	12 femmes et 8 hommes, dont 13 résidents de la région Languedoc Roussillon, 7 d'ailleurs en France ou en Europe

Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale et d'une analyse de contenu selon les recommandations de la littérature (Strauss, 1987 ; Miles et Huberman, 2003). En effet, l'analyse de contenu est une méthode de traitement thématique qui dépasse la « simple » analyse textuelle. Elle est centrée sur le contenu de l'énoncé. Elle nous a permis d'identifier les attentes, les perceptions et les représentations des acteurs quant aux bénéfices que peut procurer la marque territoriale.

En identifiant les bénéfices de la marque pour les différentes parties prenantes, nous développons un outil de pilotage et d'accompagnement d'une marque collective territoriale, qui permettra ensuite au gestionnaire de la marque de mesurer sa performance et de contrôler son adéquation permanente par rapport aux attentes des parties prenantes.

Un des outils reconnu par la littérature académique et professionnelle pour piloter les performances des organisations est le tableau de bord prospectif ou le 'balanced scorecard' (BSC) proposé par Kaplan et Norton en 1992. Le BSC associe des mesures financières à des mesures non financières, toutes reliées à la performance globale de l'entreprise. Dans sa présentation générique, il est organisé autour de quatre axes principaux que sont l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et enfin l'axe apprentissage et innovation (Chabin et al., 2003). Le modèle original de Kaplan et Norton a connu de nombreuses évolutions pour tenir compte des notions récentes de RSE (performances sociales et environnementales) et finalement de développement durable. Trébucq (2011) par exemple critique la vision centrée sur les actionnaires et propose d'élargir le BSC aux autres parties prenantes. Le BSC a également été utilisé dans des travaux sur le management des marques (Logman, 2004) pour analyser les

³ Dossier de presse 2015: http://www.sud-de-france.com/wp-content/uploads/2015/06/DP-sud-de-france_DOSSIER.pdf. Consulté le 15 janvier 2016.

⁴ Conseil Interprofessionnel des Vins du Languedoc.

relations de cause à effet entre les 4 perspectives du BSC en proposant un modèle logique de management des marques.

En nous inspirant du BSC, nous identifions d'abord, dans la section suivante, les différents indicateurs de la valeur de la marque territoriale Sud de France par une approche large et multidimensionnelle, qui inclut les perspectives des quatre principales parties prenantes des marques territoriales. Ensuite, nous proposons un BSC qui permet de piloter et contrôler la performance des marques territoriales.

Résultats : Quels indicateurs de la valeur de la marque territoriale ?

Les bénéfices perçus ou attendus par les parties prenantes (PP) peuvent se traduire par des effets directs de marketing (l'amélioration de la notoriété ou de l'image) ou indirects, c'est-à-dire des effets que la marque a créés ou a stimulés (identité commune, développement économique, ou protection du patrimoine local). Nous allons présenter les indicateurs non pas par partie prenante mais par catégorie de bénéfices perçus ou attendus.

1- L'appui au développement économique local

C'est un objectif-clé des marques territoriales du point de vue des politiques publiques (Allen, 2007 ; Pasquinelli, 2010 ; Rochette et Zumbo-Lebrument, 2017). En renforçant la position de négociation des acteurs économiques locaux et en attirant des investisseurs et des touristes, on peut maintenir et créer des emplois et améliorer ainsi le bien-être des populations locales.

« La marque possède deux valeurs : D'ordre économique pour les entreprises, comme un outil de commercialisation et de communication. De nature institutionnelle qui donne une valeur à la région dans son ensemble, en augmentant la notoriété et en permettant la création d'une forte identité commune. Cela comprend une extension de la marque à d'autres secteurs. » (un élu)

« Ce que les entreprises attendent de la marque, c'est de se maintenir sur les marchés. Il est important de souligner que le secteur agroalimentaire a très bien résisté à la crise de 2008 et celle de 2012. La marque a sûrement contribué à ce fait. » (le gestionnaire de la marque)

2- Les effets directement liés au marketing de la marque territoriale

Ils concernent d'une part, la notoriété (rappel et reconnaissance) du territoire marqué et son image, c'est-à-dire les perceptions et associations à la marque par les différentes parties prenantes (les consommateurs, Keller, 1993) D'autre part, ils se réfèrent aux chiffres d'affaires et aux ventes à l'export des produits marqués, et à la prime sur les prix résultant du marquage. Les deux premiers effets sont pertinents pour toutes les parties prenantes et influencent partiellement les chiffres d'affaires et la prime sur les prix des produits et services marqués. L'image d'une région et de ses produits peut avoir des effets positifs ou négatifs sur l'offre de produits et de services issus de la région. Cet effet est largement documenté dans la littérature sur l'influence du pays d'origine (country-of-origin literature, par exemple Verlegh et Steenkamp, 1999 ; Dinnie, 2004). Les effets directs de la marque sur les ventes et les profits sont particulièrement intéressants pour des entreprises locales et les fournisseurs de services touristiques ainsi que d'autres acteurs de la chaîne de valeur comme les producteurs et les distributeurs.

« Sud de France rend l'exportation plus facile. La marque est un multiplicateur. La notoriété est une question importante étant donné que les vins du LR pendant longtemps avaient une très mauvaise réputation. » (un chef d'entreprise)

« La marque nous permet d'entrer sur la scène internationale. » (un chef d'entreprise)

« La valeur de la marque est immense, vue le nombre des visiteurs par an grâce à la publicité de la marque. C'est ce qui nous permet de contribuer à l'économie de la région. » (un chef d'entreprise)

« L'impact auprès des distributeurs était au début une hausse de 30% des CA, maintenant c'est entre 0 et 7%, ce qui n'est pas mauvais en ces temps de crise économique. » (le manager de la marque)

3- La qualité perçue

C'est la variable clé pour les consommateurs. Elle mesure leur perception de la valeur ajoutée par la marque aux produits et au territoire. Les consommateurs évoquent la qualité, le goût, la santé et le bien-être. La qualité perçue peut également concerner des dimensions naturelles, culturelles, historiques, politiques, économiques ou humaines d'un territoire (Anholt, 2005; Jacobsen, 2009). En considérant les produits et les services, les bénéfices perçus ou attendus peuvent être de nature fonctionnels ou expérientiels ; c'est-à-dire liés à des avantages intrinsèques, comme la qualité de produit, le goût ou la santé, ou des avantages symboliques comme l'expression personnelle (Keller, 1993). La qualité perçue peut cependant différer selon les groupes cibles (Zenker et al., 2010) ou encore peut être influencée par la situation au moment de l'achat d'un produit ou service. Les réponses montrent que les bénéfices perçus ou attendus par rapport à la qualité dépendent aussi de ce que la marque représente principalement pour les résidents ou consommateurs, les produits du territoire ou le territoire dans son ensemble.

« Je pense qu'une marque territoriale, comme une marque commerciale, doit avant tout garantir une qualité supérieure au niveau des produits. Après, c'est intéressant de savoir ce qu'elle représente au niveau du territoire. » (un résident)

« Ce qui m'intéresse pendant les vacances, c'est de découvrir les particularités gastronomiques, culturelles et naturelles d'un pays ou d'une région. Une marque territoriale comme Sud de France peut constituer un outil adéquat pour faire ressortir ce qu'un territoire peut offrir. » (un résident)

« C'est un gage de qualité et de respect de l'impact carbone, on peut aussi préserver l'emploi en local. » (un résident)

« Création d'une certaine solidarité envers l'emploi et l'entreprise locale, acheter une marque régionale c'est contribuer au développement de la région. » (un résident)

« Gage de qualité, de produits divers et variés locaux même si limités du fait du cahier des charges bien précis, traçabilité des produits et transparence dans leur fabrication. » (un consommateur)

« La marque donne confiance. » (un consommateur)

« Sud de France reflète le savoir-vivre agréable dans le Sud de la France. » (un consommateur)

4- La préservation du patrimoine

Elle correspond à la contribution d'une marque à la protection, la préservation et la mise en valeurs des atouts naturels, culturels et traditionnels. Un bon exemple en est la marque régionale allemande *Echt Schwarzwald*, qui a été créée pour maintenir l'attractivité de l'agriculture régionale en ajoutant une valeur à des produits locaux, afin de préserver le paysage naturel et traditionnel de la Forêt Noire (Donner et al., 2017). D'autres indicateurs dans la catégorie patrimoine sont : des recettes gastronomiques traditionnelles, les arts et la musique, les sites historiques ou l'environnement. Ces atouts peuvent être valorisées et protégées via une marque

territoriale. Le patrimoine est particulièrement intéressant pour les résidents car il contribue à une meilleure qualité de vie. De nouveau, la marque est associée soit plus généralement au territoire soit plus spécifiquement à ses produits.

« À mon avis, une marque territoriale peut contribuer à valoriser et protéger les particularités d'un territoire, de signaler aux gens qu'il s'agit de quelque chose qui a une valeur unique, à conserver. » (un résident)

« Sud de France met en avant la tradition et la culture de ce terroir. » (un résident)

« La marque met en avant les particularités de la région. Cela réduit le sentiment d'anonymat et d'homogénéité. » (un résident)

« Une marque régionale souligne l'usage des ressources locales avec des avantages environnementaux. » (un consommateur)

« La marque Sud de France valorise entre autres les produits traditionnels qui me rappellent la cuisine de mon enfance. » (un consommateur)

« Je trouve important que la production agroalimentaire a lieu dans la région où j'habite pour les raisons suivantes : pour l'économie, l'environnement et la connectivité avec la nature qui rend possible de produire les produits agricoles et agroalimentaires. » (un consommateur)

5- Le renforcement de l'identité

Signifie pour les répondants la capacité de la marque à renforcer ou à créer une affiliation, un sentiment d'appartenance à un territoire. Cet atout sous-tend la solidarité et la coopération entre les adhérents de la marque territoriale. La dimension « identité » est très importante pour les résidents, mais aussi pour d'autres parties prenantes du territoire comme les entreprises (Rochette et al., 2016). La marque Sud de France est perçue comme un moyen de sensibiliser les personnes à la protection de la nature, de la tradition et de la culture.

« La marque Sud de France donne un sentiment de proximité avec la région. » (un résident)

« Il y a une notion d'appartenance, parfois de fierté, et de satisfaction de la promotion de la vie économique du lieu. » (un résident)

« Oui il y a totalement un sentiment d'appartenance à la région, surtout car Sud de France est largement promu... Se dégage une certaine fierté par rapport à cette marque, et la belle image qu'elle renvoie de la région. » (un résident)

« J'aime beaucoup l'idée d'une marque qui fait connaître ma région aux autres. » (un résident)

6- La construction de réseaux

Évalue la contribution de la marque territoriale à la coordination et coopération des acteurs locaux. O'Reilly (2001), dans son travail sur la marque territoriale *Fuchsia brand* dans la région de Cork en Irlande, a montré le potentiel des marques territoriales à créer un fort réseau local. Pour les collectivités territoriales il est important de coordonner toutes les activités économiques sur leur territoire, particulièrement celles qui sont liées à la marque afin d'avoir plus de cohérence et de contrôle. La coopération est notamment bénéficiaire pour les entreprises et les collectivités.

« On veut regrouper les acteurs de la marque par catégories, créer une famille agro-alimentaire. » (le manager de la marque)

« La marque Sud de France a une influence positive sur la coopération locale, elle a regroupé différentes organisations dans le secteur viticole qui ne communiquaient pas avant. » (délégué général du CIVL)

Les résultats de nos entretiens permettent d'identifier 6 dimensions de la valeur de la marque territoriale pour les parties prenantes. Chaque dimension peut être mesurée par des items opérationnels qui peuvent être utiles pour le pilotage et le management de ces marques. Le tableau 4 présente les items pour évaluer les six dimensions principales, identifiés par les quatre parties prenantes. Certains effets sont donc particulièrement importants pour une seule partie prenante, d'autres sont communs à plusieurs groupes d'intérêt.

Tableau 4 : Les principales dimensions de la valeur de la marque Sud de France pour les différentes parties prenantes

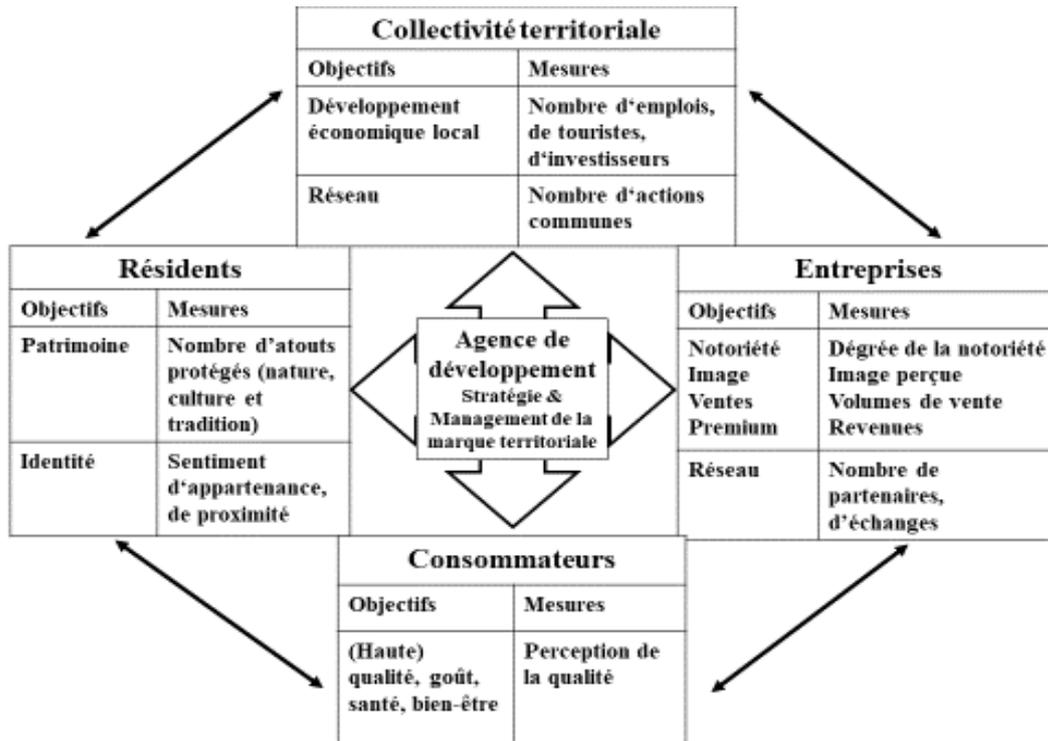
	Collectivités	Entreprises	Consommateurs	Résidents
Développement économique local <ul style="list-style-type: none"> • Emploi • Touristes • Investisseurs 	<p>X*</p> <p>X</p> <p>X</p>			X
Effets directs de marketing <ul style="list-style-type: none"> • Notoriété • Image • Vente, export • Prime sur les prix 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>
Qualité perçue <ul style="list-style-type: none"> • Qualité • Goût • Santé • Bien être 			<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	
Patrimoine <ul style="list-style-type: none"> • Nature • Culture • Tradition 				<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
Identité	X	X		X
Réseau <ul style="list-style-type: none"> • Coordination • Coopération 	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>		

**Les items sont marqués avec le symbole « X »; les items les plus importants par partie prenante sont marqués avec un « X » en gras.*

Discussion

Les résultats de cette enquête qualitative montrent l'importance et la diversité des bénéfices perçus ou attendus par les différentes parties prenantes par rapport à la marque territoriale. Contrairement aux travaux antérieurs sur le capital marque territoriale, comme par exemple ceux de Chamard et Lorey (2013), qui proposent de mesurer le capital « territoire » à l'aide d'un outil de mesure unique (IHDRa du territoire : Identité, Hospitalité, Dynamisme culture & loisirs, Rayonnement), nous montrons que les bénéfices perçus ou attendus étant différents pour chaque partie prenante. Il convient donc de proposer un outil de pilotage multi-acteurs. En effet, la mise en perspective des attentes des différentes parties prenantes permet de construire un profil de satisfaction de la marque et de faire un diagnostic de la valeur perçue par les parties prenantes. Sur cette base, la marque territoriale peut être pilotée de manière à optimiser sa valeur pour les différents acteurs du territoire. Nous proposons des indicateurs qui peuvent contribuer à construire un véritable tableau de bord prospectif qui permet de piloter et de contrôler la performance de la marque (figure 2).

Figure 2 : Proposition d'un BSC pour une marque territoriale



Cette proposition s'inscrit dans l'évolution constatée aujourd'hui de l'utilisation du BSC (Trébucq, 2011). En effet si le BSC était à l'origine basé sur la satisfaction des actionnaires, il intègre de plus en plus une vision plus éthique de partage de la valeur entre les parties prenantes. Cette perspective représente l'essence même de la marque territoriale.

Conclusion

L'utilisation des marques territoriales se développe rapidement en France et dans le monde. Les marques de type institutionnel ont pour objectif de promouvoir les compétences et les services des territoires pour attirer des investisseurs et des touristes. Les marques collectives des produits et des services du territoire, quant à elles, sont basées sur la garantie d'une certaine qualité des produits alimentaires et des services souvent destinée aux consommateurs locaux et aux touristes. Elles s'inscrivent ainsi dans les tendances de la consommation alimentaire qui font la part belle au terroir, au bio et autres produits locaux. Si dans la plupart des cas, la démarche de construction de la marque territoriale est top down, initiée et financée par les politiques publiques, la gouvernance de ces marques regroupe de nombreuses parties prenantes qui, malgré des attentes différentes, s'accordent sur la nécessité d'une bannière commune pour créer de la valeur. Nous avons montré dans cet article, basé sur le cas de la marque Sud de France en Languedoc Roussillon, marque collective et institutionnelle, qu'au-delà des retombées économiques directes mesurables, des bénéfices sociaux et environnementaux intangibles participent à la valeur perçue de ces marques. Nous avons proposé un modèle conceptuel d'évaluation de la valeur des marques territoriales et un tableau de bord pour le pilotage et le suivi des performances des marques territoriales pour les parties prenantes.

A côté des effets économiques liés à la compétitivité d'un territoire et à la performance des acteurs économiques locaux, la marque territoriale crée de la valeur à travers la valorisation et la protection de l'environnement, de la diversité naturelle et culturelle par la construction d'une identité régionale et par la protection de la santé et de la qualité de vie. On peut ainsi considérer

que la marque territoriale est un bon levier de développement économique durable des territoires.

Nous considérerons que le marketing territorial basé sur le management des marques territoriales se différencie des approches traditionnelles du marketing en fournissant plus d'options essentielles d'une compétitivité améliorée. Il permet une transition des valeurs économiques vers des valeurs socio-environnementales, d'une organisation unique à des parties prenantes ou à une communauté, d'un produit ou service à divers atouts matériels et immatériels, d'un consommateur à une collectivité. Il change le paradigme de la chaîne de valeur en un système complexe, et remplace les résultats à court terme par des dynamiques à long terme.

A l'image du tableau de bord prospectif (BSC), le modèle proposé constitue un outil effectif de management, de pilotage et de contrôle. Régulièrement utilisé, il ne permet pas seulement aux gestionnaires d'une marque territoriale de penser et éventuellement de corriger les actions autour de la marque, mais aussi de prendre des décisions communes avec des parties prenantes impliquées et en cohérence avec leurs attentes. Il peut servir à organiser des workshops réguliers avec les acteurs locaux afin de définir collectivement le positionnement et les axes stratégiques de la marque, de s'assurer d'une vision commune, et de renforcer les relations entre acteurs. Une telle démarche participative, critique et évolutive deviendra d'autant plus importante avec la fusion des régions, quand les territoires vont changer et les marques territoriales devront s'adapter aux nouveaux contextes. Faire participer les citoyens aux décisions et orientations des stratégies territoriales dans un processus délibératif permettrait de s'assurer de leur contribution aux dynamiques territoriales et au succès des marques territoriales en devenant de réels ambassadeurs de la marque.

Notre modèle souffre cependant de certaines limites qui méritent d'être mieux appréhendées dans d'autres travaux. Ainsi par exemple, comme le préconise Hankinson (2004), il faudrait inclure dans le modèle de mesure les relations dynamiques créées entre les parties prenantes. En effet si la diversité des parties prenantes contribue à augmenter la valeur de la marque, la construction d'un réseau de relations entre les acteurs est également porteuse de valeur en soi.

Enfin, le modèle est basé sur une étude qualitative et exploratoire du cas de la marque Sud de France, il faudrait donc tester et valider le modèle à travers une enquête plus large. Il conviendrait également de conduire un travail similaire sur une marque territoriale « réussie » comme OnlyLyon ou encore une marque ancienne comme ImaginAlsace.

Bibliographie

- Aaker, David A. (1991). *Managing brand equity*, New York: Free Press, 300 p.
- Aaker, David A. (1996). Measuring brand equity across products and markets, *California Management Review*, Vol. 38, N° 3, p. 102-120.
- Ackermann, Fran; Eden, Colin (2011). Strategic management of stakeholders: theory and practice, *Long Range Planning*, Vol. 44, N° 3, p. 179-196.
- Albertini, Thérèse; Bereni, Delphine; Luisi, Graziella (2017). Une approche comparative des pratiques managériales de la Marque Territoriale Régionale, *Gestion et management public*, Vol. 5, N° 4, p. 41-60.
- Allen, George (2007). Place branding: new tools for economic development, *Design Management Review*, Vol. 18, N° 2, p. 60–68.
- Andersson, Ida (2014). Placing place branding: an analysis of an emerging research field in human geography, *Geografisk Tidsskrift-Danish Journal of Geography*, Vol. 114, N° 2, p. 143-155.

- Anholt, Simon (2002). Nation branding: a continuing theme, *Journal of Brand Management*, Vol. 10, N^o 1, p. 59-60
- Anholt, Simon (2005). Anholt Nation Brands Index: how does the world see America? *Journal of advertising research*, Vol. 45, N^o 3, p. 296-304.
- Ashworth, Gregory J.; Voogd, Henk (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*, London: Belhaven Press, 177 p.
- Boo, Soyoung; Busser, James; Baloglu, Seyhmus (2009). A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations, *Tourism Management*, Vol. 30, N^o 2, p. 219-231.
- Cai, Liping A. (2002). Cooperative branding for rural destinations, *Annals of tourism research*, Vol. 29, N^o 3, p. 720-742.
- Chabin, Yann; Naro, Gérald; Travaillé, Denis (2003). Les tableaux de bord stratégiques entre conception et action: propos d'étapes d'une recherche intervention, *24ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Louvain-La-Neuve.
- Chamard, Camille; Liquet, Jean-Claude; Mengi, Meriem (2013). L'image de marque des régions françaises : évaluation du capital territoire par le grand public, *Revue Française de Marketing*, Vol. 244/245, p. 27-43.
- Chamard, Camille ; Lorey, Thierry (2013). De la mesure du capital territoire à la création d'une marque territoriale, Présentation lors de la Journée de recherche *PME et Territoires*, UMR CNRS 6240 LISA Corte, Vendredi 12 juillet 2013 <http://fundazione.univ-corse.fr/attachment/431751/>, consulté le 2 février 2016.
- Clarkson, Max E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, Vol. 20, N^o 1, p. 92-117.
- Corbillé, Sophie (2013). Les marques territoriales, *Communication*, Vol. 32, N^o 2 (en ligne), URL : <http://communication.revues.org/5014>, consulté le 2 février 2016.
- Dinnie, Keith (2004). Country-of-origin 1965-2004: a literature review, *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 3, N^o 2, p. 165-213
- Dinnie, Keith (2008). *Nation branding: Concepts, issues, practice*, London: Routledge, 264 p.
- Donner, Mechthild; Horlings, Ina; Fort, Fatiha; Velleman, Sietze (2017): Place branding, embeddedness and endogenous rural development: Four European cases, *Place branding and Public diplomacy*, Vol. 13, N^o 4, p. 273-292.
- Doyle, Peter (2000). Value-based marketing, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8, N^o 4, p. 299-311.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of management review*, Vol. 14, N^o 4, p. 532-550.
- Fan, Ying (2010). Branding the nation: towards a better understanding, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 6, N^o 2, p. 97-103.
- Farquhar, Peter H. (1989). Managing Brand Equity, *Marketing Research* Vol. 1, N^o 9, p. 24-33.
- Ferrell O. C.; Gonzalez-Padron, Tracy L.; Hult, G. Thomas M.; Maignan, Isabelle (2010). From Market Orientation to Stakeholder Orientation, *Journal of Public Policy & Marketing* Vol. 29, N^o 1, p. 93-96.
- Florek, Magdalena (2012). Measurement of City Brand Equity. *Actual Problems of Economics* Vol. 2, N^o 7, p. 130-139.
- Florek, Magdalena (2015). Rethinking Brand Equity. Possibilities and Challenges of Application to Places, dans M. Kavaratzis, G. Warnaby et G. Ashworth (sous la direction de), *Rethinking Place Branding*, Heidelberg: Springer, p. 225-239.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston: Pitman Publishing, 60 p.
- Gertner, David (2007). Place branding: dilemma or reconciliation between political ideology and economic pragmatism?, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 3, N^o 1, p. 3-7.

- Gertner, David (2011). Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding, *Place Branding and Public Diplomacy* Vol. 7, N^o 2, p. 91-106
- Hankinson, Graham (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands, *Journal of vacation marketing*, Vol. 10, N^o 2, p. 109-121.
- Hoeffler, Steve; Keller, Kevin Lane (2002). Building brand equity through corporate societal marketing, *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 21, N^o 1, p. 78-89.
- Jacobsen, Björn P. (2009). Investor-based place brand equity: a theoretical framework, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 2, N^o 1, p. 70-84.
- Jones, Richard (2005). Finding sources of brand value: developing a stakeholder model of brand equity, *Journal of Brand Management*, Vol. 13, N^o 1, 10-32.
- Kalandides, Ares; Kavaratzis, Michalis; Lucarelli, Andrea; Berg, Peer Olof (2011). City branding: a state-of-the-art review of the research domain, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 4, N^o 1, p. 9-27.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Vol. 70, N^o 1, p. 71-79.
- Kavaratzis, Michalis; Ashworth, Gregory J. (2005). City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?, *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, Vol. 96, N^o 5, p. 506-514.
- Kavaratzis, Michalis (2012). From “necessary evil” to necessity: stakeholders' involvement in place branding, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 5, N^o 1, p. 7-19.
- Keller, Keven L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *The Journal of Marketing*, Vol. 57, N^o 1, p. 1-22.
- Klijin, Erik-Hans; Eshuis, Jasper; Braun, Erik (2012). The influence of stakeholder involvement on the effectiveness of place branding, *Public management review*, Vol. 14, N^o 4, p. 499-519.
- Konecnik, Maja; Gartner, William C. (2007). Customer-based brand equity for a destination, *Annals of tourism research*, Vol. 34, N^o 2, p. 400-421.
- Kotler, Philip; Haider, Donald; Rein, Irvin (1993). There's no place like our place! The marketing of cities, regions, and nations, *Futurist* Vol. 27, N^o 6, p. 14-21.
- Kotler, Philip; Gertner, David (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective, *The Journal of Brand Management* Vol. 9, N^o 4, p. 249-261.
- Laczniak, Gene R.; Murphy, Patrick E. (2012). Stakeholder Theory and Marketing: Moving from a Firm-Centric to a Societal Perspective, *Journal of Public Policy & Marketing* Vol. 31, N^o 2, p. 284-292.
- Logman, Marc (2004). The LOGMAN model: a logical brand management model, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 13, N^o 2, p. 94-104.
- McAdam, Rodney; Hazlett, Shirley-Ann; Casey, Christine (2005). Performance management in the UK public sector: addressing multiple stakeholder complexity, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18, N^o 3, p. 256-273.
- Miles, M-B. et A-M. Huberman, M-H. Rispal (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck.
- Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R.; Wood, Donna J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of management review*, Vol. 22, N^o 4, p. 853-886.
- Morgan, Nigel; Pritchard, Annette; Pride, Roger (2002). *Destination branding: creating the unique destination proposition*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 204 p.
- Noor, Khairul B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology, *American journal of applied sciences*, Vol. 5, N^o 11, p. 1602-1604.

- O'Reilly, Seamus (2001). Fuchsia Brands Ltd: A case study of networking among the Food Producer Members. Document non publié du Department of Food Business & Development, University College Cork.
- Pasquinelli, Cecilia (2010). The limits of place branding for local development: The case of Tuscany and the Arnovalley brand, *Local Economy*, Vol. 25, N^o 7, p. 558-572.
- Papadopoulos, Nicolas (2004). Place branding: evolution, meaning and implications, *Place branding*, Vol. 1, N^o 1, p. 36-49.
- Pike, Steven (2010). Destination branding case study: Tracking brand equity for an emerging destination between 2003 and 2007, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 34, N^o 1, 124-139.
- Pike, Steven; Bianchi, Constanza; Kerr, Gayle; Patti, Charles (2010). Consumer-based brand equity for Australia as a long-haul tourism destination in an emerging market, *International marketing review*, Vol. 27, N^o 4, p. 434-449.
- Raggio, Randle D.; Leone, Robert P. (2007). The theoretical separation of brand equity and brand value: managerial implications for strategic planning, *Journal of Brand Management*, Vol. 14, N^o 5, p. 380-395.
- Rochette, Corinne (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*, Vol. 1, N^o 1, p. 4-20.
- Rochette, Corinne ; Zumbo-Lebrument, Cédrine ; Féliès, Pierre (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*, Vol. 4, N^o 3, p. 91-108.
- Rochette, Corinne ; Zumbo-Lebrument, Cédrine (2017). La co-construction d'une démarche de marketing territorial : une lecture des parties prenantes d'une marque partagée, *Revue Française du Marketing*, Vol. 34, No 261, p. 49-63.
- Savage, Grant T.; Nix, Timothy W.; Whitehead, Carlton J.; Blair, John D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, *Academy of Management Executive*, Vol. 5, N^o 2, p. 61-75.
- Simon, Carol J. ; Sullivan, Mary W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach, *Marketing science* Vol. 12, N^o 4, p. 28-52.
- Stubbs, Julian; Warnaby, Gary (2015). *Rethinking Place Branding from a Practice Perspective: Working with Stakeholders*, dans Kavaratzis, Michalis; Warnaby, Gary; Ashworth, Gregory (Eds.), *Rethinking Place Branding*, Heidelberg: Springer, pp.101-118.
- Strauss, A. 1987. *Qualitative analysis for social scientists*. New York: Cambridge University Press.
- Verlegh, Peeter W. J.; Steenkamp, Jan-Benedikt E. M. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 20, N^o 5, p. 521-546.
- Trébucq, Stéphane (2011). Le balanced scorecard en France, *Revue française de gestion*, Vol. 211, N^o 2, p. 131-143.
- Zenker, Sebastian; Knubben Evelyn; Beckmann Suzanne C. (2010). Your city, my city, their city, our city—different perceptions of place brands by diverse target groups, paper presented at the 6th International Conference Thought Leaders in Brand Management, Lugano, Switzerland.
- Zenker, Sebastian ; Jacobsen, Björn P. (2015). *Inter-Regional Place Branding*, Heidelberg: Springer, 184 p.