

L'émergence et le développement du marketing territorial : un outil au service de la gouvernance territoriale

The emergence and development of place marketing: a tool at the service of territorial governance

Mustapha CHABIH, (Doctorant)

*Laboratoire de Recherche en Économie et Management des Organisations (LAREMO)
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Sultan Moulay Slimane, Béni-Mellal, Maroc*

Abdeslam BOUDHAR, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Économie et Management des Organisations (LAREMO)
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Sultan Moulay Slimane, Béni-Mellal, Maroc*

Hicham ECHATTABI, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Économie de l'Énergie, Environnement et Ressources (GREER)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Kelâa des Sraghna
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Université Sultan Moulay Slimane, Béni-Mellal Maroc Mghila BP : 592 Béni-Mellal
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	CHABIH, M., BOUDHAR, A., & ECHATTABI, H. (2024). L'émergence et le développement du marketing territorial : un outil au service de la gouvernance territoriale. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(9), 60-91. https://doi.org/10.5281/zenodo.13622893
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: April 26, 2023

Accepted: August 31, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 9 (2024)

L'émergence et le développement du marketing territorial : un outil au service de la gouvernance territoriale

Résumé :

Après avoir fait ses preuves dans le monde de l'entreprise, le marketing s'est progressivement étendu pour toucher d'autres domaines, créant ainsi des types spécifiques de marketing dont notamment celui appliqué à l'échelon territorial. Face à un environnement mondialisé et concurrentiel, le marketing territorial continue de plus en plus à gagner en popularité chez les chercheurs universitaires et les praticiens, mais aussi les acteurs locaux. En effet, depuis son émergence, plusieurs facteurs ont fait du marketing territorial aujourd'hui, un outil incontournable au service du développement territorial. Il est devenu une stratégie généralement utilisée par les acteurs locaux dans les processus de gouvernance de leurs territoires, dont le but explicite est de renforcer la compétitivité et l'attractivité d'un territoire afin d'attirer des publics cibles tels que les investisseurs, les touristes et les talents. Toutefois, cette pratique est parfois un processus long qui soulève une multitude de contraintes et d'obstacles et n'est pas toujours couronné de succès. Bien entendu, le marketing territorial, au même titre que d'autres formes de gouvernance, implique une multiplicité d'acteurs ayant des profils différents et des intérêts divergents. Dès lors, le présent article tente de répondre à la question de savoir dans quelle mesure le marketing territorial, en tant que stratégie de gouvernance, peut-il contribuer au développement territorial. Pour ce faire, la démarche adoptée dans cet article consiste en une revue de littérature descriptive. Ainsi, cette contribution a pour objectif de mettre en lumière l'émergence et le développement du marketing territorial afin, d'une part, d'en déterminer les spécificités et de mieux comprendre ce qui le différencie du marketing classique en s'appuyant sur les difficultés de transposition du marketing au cadre territorial, et d'autre part, de proposer un modèle conceptuel de recherche permettant de mettre en place une stratégie de marketing territorial réussie. Les conclusions suggèrent qu'une stratégie de marketing territorial, axée sur l'implication et la coordination des acteurs, la transparence, la confiance, et la prise en compte de la satisfaction des attentes des cibles peut promouvoir le développement territorial à travers l'amélioration de l'image et la réputation territoriale, les valeurs perçues, la fierté et la mobilisation des acteurs, ainsi que la valorisation des ressources locales.

Mots clés : marketing territorial, territoire, acteurs, gouvernance territoriale, démarche marketing territorial.

Classification JEL : M31, F43, R58.

Type de l'article : article théorique.

Abstract:

After proving its worth in the corporate world, marketing has gradually spread to other fields, creating specific types of marketing, including that applied to the territorial level. Faced with a globalized and competitive environment, place marketing continues to gain in popularity among academic researchers and practitioners, as well as local actors. Indeed, since its emergence, several factors have made place marketing today an essential tool for place development. It has become a strategy generally used by local actors in the governance processes of their territories, with the explicit aim of strengthening a place's competitiveness and attractiveness in order to attract target audiences such as investors, tourists and talent. However, this practice is sometimes a lengthy process with many constraints and obstacles, and is not always crowned with success. Of course, place marketing, like other forms of governance, involves a variety of actors with different profiles and divergent interests. Therefore, this paper seeks to answer the question of the extent to which place marketing, as a governance strategy, can contribute to place development. To this end, the approach adopted in this paper consists of a descriptive literature review. Thus, this contribution aims to highlight the emergence and development of place marketing in order, on the one hand, to determine its specific features and to better understand what differentiates it from classical marketing by relying on the difficulties of transposing marketing to the territorial framework, and on the other hand, to propose a conceptual research model for implementing a successful place marketing strategy. The conclusions suggest that a place marketing strategy, focused on stakeholder involvement and coordination, transparency, trust, and the satisfaction of target expectations, can promote place development through the improvement of place image and reputation, perceived values, stakeholder pride and mobilization, as well as the enhancement of local resources.

Keywords: place marketing, territory, actors, territorial governance, place marketing approach.

JEL Classification: M31, F43, R58.

Paper type: theoretical research.

1. Introduction

Dans un contexte marqué par une concurrence territoriale exacerbée due à la globalisation des marchés (Kavaratzis & Ashworth, 2005), il est devenu nécessaire de renforcer l'attractivité des territoires et de construire leurs avantages concurrentiels par des stratégies variées, avec notamment celle du marketing territorial (Echattabi, 2017) afin d'attirer des publics cibles hétérogènes tels que les investisseurs, les entreprises, les touristes et plus récemment les talents. En effet, les acteurs territoriaux sont conscients que leurs territoires se trouvent en position de faiblesse face à un public cible exigeant, et sont en concurrence féroce avec d'autres territoires, tant au niveau national qu'international (Echattabi, 2016).

Cette concurrence qui est souvent avancée pour justifier le recours des territoires aux outils du marketing porte généralement sur des produits standards ou des actifs dits génériques, qui par définition, se trouvent ailleurs et sont par conséquent transférables (Pecqueur, 2005a). Dans cette vision, il s'avère indispensable pour les responsables territoriaux de valoriser les ressources spécifiques de leurs territoires pour renforcer leur attractivité et leur compétitivité. Cependant, le marketing territorial ne se réduit pas uniquement à l'attraction et la satisfaction ponctuelle des différentes cibles, mais il s'agit d'une pratique sophistiquée qui se focalise plutôt sur le développement territorial en général (Berghlund & Olsson, 2010), ce qui permet aux territoires de se distinguer de leurs voisins en valorisant leurs produits spécifiques, grâce à la mobilisation des différents acteurs (Campagne & Pecqueur, 2014).

Le contexte concurrentiel actuel n'est pas une réalité de nos jours, car la promotion des territoires remonte au milieu du 19^{ème} siècle lorsque les territoires ont voulu construire leurs avantages concurrentiels comme une réponse à une concurrence accrue (Berrada, 2019, p.48). En effet, depuis longtemps, les lieux ont ressenti le besoin de se démarquer les uns des autres afin d'affirmer leur individualité et leurs caractéristiques distinctives dans la poursuite des divers objectifs de nature économique, politique ou encore socio-psychologique (Kavaratzis & Ashworth, 2008). En ce sens, le recours à la philosophie et aux techniques du marketing traditionnel est indispensable pour permettre aux acteurs locaux d'améliorer conjointement l'attractivité d'un territoire, mais aussi de renforcer la fierté de ses habitants et de ceux qui y travaillent ou le visitent (Gollain, 2023a). Pour cela, il convient de développer des actions collectives au détriment des actions individuelles en raison du caractère commun que revêt le territoire (Echattabi & Khattab, 2021). Dans ce sens, le marketing territorial se repositionne aujourd'hui afin de mieux servir les différents acteurs locaux et d'éviter les risques de la mise en attractivité des territoires en assurant un meilleur équilibre entre l'attraction des ressources exogènes et l'amélioration de la qualité de vie (Gollain, 2023b).

Au cours des dernières années, le marketing territorial a gagné en popularité chez les auteurs et les chercheurs universitaires, mais aussi les acteurs locaux dans la mesure où il devient au cœur des problématiques de développement territorial (Berrada, 2019). Bien entendu, cette pratique est devenue une stratégie généralement utilisée par les acteurs locaux dans les processus de gouvernance de leurs territoires, mais elle est parfois un processus long qui soulève une multitude de contraintes et d'obstacles et n'est pas toujours couronné de succès (Eshuis et al., 2013). Cette approche marketing est inspirée de celle appliquée dans le monde de l'entreprise. Toutefois, certaines précautions devraient être prises en compte lors de l'application des techniques du marketing, issues des organisations marchandes à l'échelle territoriale. Ainsi, dans le présent article, nous espérons apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : ***dans quelle mesure le marketing territorial, en tant que stratégie de gouvernance, peut-il contribuer au développement des territoires ?***

Cette contribution a pour objectif de mettre en lumière l'émergence et le développement du marketing territorial afin, d'un côté, d'en déterminer les spécificités, mais aussi de mieux comprendre ce qui le différencie du marketing classique, et d'un autre côté, de mettre en

exergue les principales phases à respecter lors de la mise en place d'une stratégie de marketing territorial pour ensuite, élaborer et proposer un cadre conceptuel qui permet de réussir l'implémentation de cette stratégie. Après être revenus sur l'importance du marketing territorial et des processus de production et de gouvernance territoriale dans le développement des territoires, nous nous pencherons sur les deux piliers du nouveau modèle de développement au Maroc à savoir la régionalisation avancée et la gouvernance, et leur rôle dans le développement territorial. En outre, la problématique de la confusion conceptuelle du marketing territorial, de la promotion territoriale et de la marque territoriale sera également discutée dans cet article. Cette contribution s'articulera autour de quatre axes. Dans un premier lieu, nous aborderons un aperçu sur l'émergence et la légitimité du marketing territorial en tant qu'outil de développement territorial. Dans un second lieu, nous nous intéresserons à la question de la transposition du marketing au cadre territorial tant au niveau des spécificités du marketing territorial que des difficultés de cette transposition. Ensuite, nous mettrons en évidence les étapes fondamentales de la démarche marketing territorial. Enfin, nous proposerons un modèle conceptuel permettant la mise en place d'une stratégie de marketing territorial réussie.

2. L'émergence et la légitimité du marketing territorial au service du développement territorial

2.1 Vers l'émergence du marketing territorial

Le marketing était longtemps destiné exclusivement à des organisations à but lucratif. Il est traditionnellement assimilé à l'ensemble des moyens utilisés par une entreprise pour vendre des biens ou des services à ses clients. Néanmoins, la vente ne constitue qu'un aspect de la philosophie du marketing (Kotler et al., 2012).

Après avoir fait ses preuves dans le domaine des biens de consommation courante, la finance, les assurances...etc., le marketing s'est progressivement étendu à d'autres domaines, créant ainsi des marketings spécifiques (Moussalim & Zaim, 2018). En ce sens, il est indispensable de noter qu'à partir des années 1970, la transposition de la philosophie et des techniques du marketing au cadre territorial est devenue légitime grâce aux recherches menées par Kotler et Zaltman. Ces auteurs ont pu transposer le concept du marketing vers des objets non marchands (Echattabi & Moussalim, 2020). Suite à cela, plusieurs types de marketing ont vu le jour notamment **le marketing à but non lucratif** et **le marketing social**, ce qui a donc favorisé l'extension du marketing classique à l'échelon territorial.

2.1.1 Le marketing sans but lucratif

« Il peut sembler curieux de réunir dans un même titre les mots marketing et sans but lucratif ; à première vue, ces termes sont antinomiques, le marketing évoquant, dans l'esprit de chaque consommateur, un ensemble de pratiques liées à la vente, donc au profit » (Courvoisier, 2003, p.107). Certes, il est largement admis que l'étymologie peut être parfois trompeuse. Ainsi, pour certains, le marketing est souvent associé à l'art de vendre. Bien entendu, littéralement, le marketing consiste à mettre une offre sur un marché. Cependant, la vente n'est qu'une vision partielle de cette discipline qui comprend également *« l'étude des comportements et de leurs déterminants, et la conception des offres de produits et de services »* (Le Nagard & Giannelloni, 2016).

Au fil du temps, le marketing commence à gagner en crédibilité dans les secteurs non marchands dans la mesure où il place le bénéficiaire au centre des préoccupations de l'organisation. À l'instar du marketing classique, le marketing sans but lucratif repose sur l'échange de valeur entre l'organisation et ses différents publics, avec une satisfaction des deux parties. Néanmoins, cet échange de valeur n'est pas forcément tangible dans la mesure où les

organismes à but non lucratif sont constitués à des fins sociales et cherchent à favoriser le bien-être du citoyen et non pas la réalisation des profits (Courvoisier, 2003).

2.1.2 Le marketing social

Le marketing social renvoie à « *l'application des techniques utilisées en marketing commercial pour analyser, planifier, exécuter et évaluer des programmes dont le but est la modification du comportement d'une cible d'individus, afin d'améliorer leur bien-être personnel et celui de la société* » (Kotler & Lee, 2008, p.23). À l'instar des entreprises, les organisations à but non lucratif peuvent mettre en place une stratégie de marketing social (American Marketing Association). Ainsi, et dans l'objectif de favoriser le bien-être général, une stratégie de marketing est susceptible de changer un certain nombre de comportements jugés dangereux, voire nuisibles pour les individus ou la société de manière générale (Courvoisier, 2003). En ce sens, ces organisations peuvent opter pour le « démarketing¹ » de plusieurs produits ou activités comme la drogue, l'alcool, la violence urbaine...etc., par le biais des campagnes de sensibilisation. En général, une stratégie de marketing social consiste à faire adopter de nouveaux comportements durables, et qui convergent avec l'intérêt général de la société, et ce en y impliquant toutes les forces vives.

Le marketing social a introduit une idée selon laquelle, il est possible de faire usage des **campagnes promotionnelles** dans le but d'influencer les croyances à d'autres fins que celles de la favorisation du processus d'achat (Ashworth & Voogd, 1990a).

2.1.3 Le marketing territorial et ses concepts connexes

2.1.3.1 De la promotion des territoires au marketing territorial

Le marketing territorial n'est pas un phénomène récent. D'un point de vue historique, les prémices du marketing territorial ont commencé durant le 19^{ème} siècle lorsque les territoires ont cherché à se « vendre » (Ward, 1998). Bien évidemment, les travaux de recensement menés par Ward à cette époque montrent les efforts menés par les territoires en vue d'attirer les visiteurs, les résidents et les investisseurs. Certes, le marketing territorial est perçu aujourd'hui comme étant un domaine encore jeune, en évolution constante, et qui a du mal à supporter son appellation (Chamard, 2014). Cependant, les pratiques de promouvoir les territoires remontent au milieu du 19^{ème} siècle et plus précisément à l'ouest des Etats-Unis, lorsque des campagnes de promotion ont été mises en œuvre pour attirer les populations vers des terres agricoles (Ward, 1998).

La ville de Wichita au Kansas, un territoire non peuplé à l'époque, aurait ensuite été pionnière dans l'utilisation de slogans au cours des années 1887 (Vuignier, 2018). Plusieurs activités de communication et de promotion ont été effectuées autour de la création des slogans de ville (*city slogans*). Ainsi, le premier slogan était donc celui de la ville de Wichita « *The New Chicago* », créé en 1887 (Ward, 1998).

En Europe, la promotion des territoires a été marquée par l'apparition d'affiches visant à attirer des touristes dans des lieux de villégiature en 1875. Ce phénomène est rendu plus facile grâce au développement des infrastructures ferroviaires (Meyronin, 2015). Pour l'historien Stephen Ward, la compagnie de chemin de fer Illinois Central Railroad créée en 1851 était l'une des premières à mettre en œuvre des pratiques de marketing territorial par le biais des campagnes médias utilisant les supports de l'époque, principalement les journaux et les affiches.

D'un point de vue théorique, Giovanardi (2012) confirme que les discours qui tournent autour du marketing territorial vers la fin des années 1980 et le début des années 1990 peuvent être

¹ Il est défini par Kotler et Levy (1971, p.75) comme étant l'aspect du marketing qui cherche à décourager les consommateurs de manière générale ou une classe de consommateurs en particulier de façon temporaire ou permanente.

considérés comme étant la première tentative qui traduit la transposition de la philosophie du marketing traditionnel à l'échelle territoriale. Bien entendu, cette époque a connu la publication de plusieurs travaux sur le marketing territorial. Ces travaux traitent parfois des questions qui semblent quelque peu provocantes (Vuignier, 2016) telles que : « *Can places be sold for tourism?* » (Ashworth & Voogd, 1990b), et « *Marketing of places: What are we doing?* » (Ashworth, 1993) ou encore « *Can cities market themselves like Coke and Pepsi do?* » (Matson, 1994). Suite à cela, le marketing territorial commence à intéresser aussi bien les chercheurs que les praticiens. Depuis, cette discipline est devenue incontournable pour l'étude et la gestion des endroits. Le recours à cet outil avait pour objectif de mettre en valeur les territoires et renforcer leur attractivité. Dès lors, les spécialistes du marketing n'ont pas cessé d'affiner leurs travaux autour du marketing territorial. Peu de temps après, ce dernier est désormais un champ académique fructueux comme étant une activité courante des territoires (Berrada, 2018).

En raison de son caractère interdisciplinaire, plusieurs définitions ont été attribuées au marketing territorial selon les domaines qui l'irriguent. Il est souvent considéré comme synonyme de la promotion territoriale ou du branding territorial, ce qui rend sa distinction de ces concepts beaucoup plus complexe (Berglund & Olsson, 2010).

2.1.3.2 Distinction entre promotion territoriale, marketing territorial et marque territoriale

Les concepts de la promotion territoriale, du marketing territorial et du branding territorial se confondent aussi bien au niveau de littérature que dans la pratique, et sont par conséquent utilisés de manière interchangeable. En effet, « *les chercheurs et les praticiens (conseillers, hauts fonctionnaires, intervenants publics et privés et politiciens) les utilisent souvent comme des synonymes* » (Boisen et al., 2018, p.1). Il convient donc de distinguer ces trois concepts qui ont une signification et utilisation différentes (Boisen et al., p.3), en fonction des différentes régions à travers le monde (Almeida & Cardoso, 2022).

Selon Ward et Gold (1994, p.2), la promotion territoriale désigne « *l'utilisation consciente de la publicité et du marketing pour communiquer des images sélectives de localités ou de zones géographiques spécifiques à un marché cible* ». Suite à un examen plus approfondi de la présente définition, Boisen et al. (2018) signalent que la notion du « marketing » qui y figure ne se réfère pas à la conceptualisation générale du marketing, mais elle fait plutôt référence à la communication marketing qui se distingue de la publicité générale. En outre, la définition inclut une terminologie inhérente aux concepts du branding (image) et du marketing (marché cible), ce qui conduit souvent à une confusion conceptuelle. En général, la promotion territoriale vise à accroître la connaissance de l'offre du territoire auprès du public cible. Elle a donc pour vocation de favoriser essentiellement la communication et consiste à stimuler la demande des populations cibles en attirant leur attention par le biais d'une offre territoriale plus attrayante (Boisen et al., p.5). Ainsi, la promotion territoriale est axée sur l'offre du territoire, et son objectif est atteint lorsque ce dernier arrive à attirer l'attention des publics cibles choisis. Par conséquent, les résultats de ces efforts appartiennent principalement au domaine cognitif de la connaissance et devraient donc être mesurés et évalués essentiellement dans ce domaine (Boisen et al., p.3).

De ce qui précède, il apparaît clairement que la promotion territoriale est un élément important du marketing territorial. Néanmoins, ce dernier reste un concept beaucoup plus large qui ne se limite pas seulement aux activités promotionnelles (Kavaratzis & Ashworth, 2005). En effet, pour Boisen et al. (2018), le marketing territorial consiste principalement à gérer et équilibrer l'offre du territoire et la demande du public cible dans certains segments de marché. C'est une approche « *outside-in* » avec les divers besoins de la population. Il est donc axé sur la demande et orienté vers le marché. En outre, le marketing territorial doit s'attacher à ajuster et améliorer le territoire lui-même, ce qui nécessite la collaboration d'un nombre d'acteurs publics et privés beaucoup plus grand par rapport à la promotion territoriale. L'objectif du marketing territorial

est atteint lorsque les groupes cibles sélectionnés choisissent d'utiliser les combinaisons produit-marché du territoire en question, au lieu des combinaisons produit-marché des autres territoires. Par conséquent, les résultats de ces efforts appartiennent principalement au domaine conatif du comportement, et devraient donc être mesurés et évalués dans ce domaine (Boisen et al., p.3).

Ces dernières années, le marketing territorial a rejoint l'ère du branding territorial (Chartron, 2013). Bien évidemment, celui-ci est désormais une stratégie courante utilisée pour le développement et la régénération des villes (Michaelis Aharon & Alfasi, 2022). Pour de nombreux auteurs, le branding territorial est un domaine à part, mais rattaché au marketing territorial (Braun, 2008 ; Skinner, 2008 ; Vuignier, 2016). Il s'agit d'un processus qui concerne principalement la création de marque territoriale et permet d'influencer les associations dans les esprits des publics cibles afin de différencier un territoire de ses concurrents (Eshuis et al., 2014). D'après Boisen et al. (2018), contrairement à la promotion territoriale et au marketing territorial, le branding territorial se base principalement sur l'identité du territoire afin d'améliorer son image. Bien entendu, les concepts de l'identité et de l'image du territoire sont au cœur de la stratégie de marque territoriale, mais ils restent insuffisants si le public cible n'a jamais entendu parler du territoire en question. À cet effet, l'attention est un prérequis pour le branding territorial. Autrement dit, le but de la promotion territoriale est le point de départ d'une stratégie de marque territoriale. Pour ces mêmes auteurs, le branding territorial est une approche « *inside-out* » qui consiste à exprimer les récits et les valeurs du territoire. Cela a été confirmé par Albertini et al. (2017), pour qui, la marque territoriale est élaborée en partant d'un existant, par opposition au marketing territorial qui permet de créer une image territoriale en se basant sur les attentes et les besoins des cibles, et non pas sur l'identité du territoire qui est intrinsèquement liée aux différentes actions de ses parties prenantes (Cunha et al., 2022), et ce que ce dernier possède et peut offrir aux divers publics cibles. Le branding territorial est donc un processus qui concerne la gestion de l'image et de la réputation du territoire (Anholt, 2010). C'est un processus à long terme, tandis que le marketing territorial est assimilé à un processus à moyen et court terme (Berrada, 2018). Toutefois, il ne faut pas se contenter de voir, la marque territoriale comme étant un simple outil de gestion au service de la réputation des territoires, mais aussi de la percevoir comme un autre acteur social, avec le territoire lui-même, et qui maintient et crée des relations de pouvoir, au sein d'un espace construit collectivement (Almeida & Cardoso, 2022). Par conséquent, l'objectif d'une stratégie de marque territoriale est atteint lorsque des personnes maintiennent, pendant une longue période, une réputation favorable vis-à-vis du territoire. Ainsi, les résultats font principalement partie du domaine affectif de l'attitude, et doivent être mesurés et évalués dans ce domaine (Boisen et al., 2018). Les trois concepts présentés ci-dessus n'ont pas les mêmes objectifs. En effet, Boisen et al. (2018) ont conclu dans leur article que la promotion territoriale, vise principalement à générer une communication favorable en attirant l'attention des publics cibles, le marketing territorial consiste à équilibrer l'offre du territoire et la demande des groupes cibles, par des activités promotionnelles et d'autres mesures visant à améliorer les combinaisons produit-marché du territoire, tandis que la stratégie de marque territoriale a principalement pour but de créer, maintenir et façonner une identité favorable pour le territoire afin d'améliorer son image et sa réputation.

2.1.4 Définitions du marketing territorial

Avant d'aborder le concept du marketing territorial, il nous semble judicieux de nous arrêter sur un élément fondamental de ce domaine. On parle, en effet, du terme « territoire ».

2.1.4.1 Le territoire : objet d'étude du marketing territorial

Le concept de territoire ne fait pas encore l'unanimité en termes de sa définition, ce qui justifie

la nature polysémique du terme que l'on trouve éparpillé entre plusieurs disciplines (géographie, sociologie, économie, marketing...). Bien entendu, chaque discipline étudiée dessine sa propre conception du territoire en lui attribuant une définition. C'est ainsi qu'il est perçu comme un système complexe qui se caractérise par plusieurs dimensions géographiques, politiques, économiques, socioculturelles, matérielles et immatérielles (Berrada, 2019).

Pour une vision plus simpliste, dans cet article, nous considérons le territoire comme un champ sur lequel s'applique toute stratégie de marketing territorial. Il constitue, à travers ses institutions, l'objet d'étude du marketing territorial.

2.1.4.2 Le marketing territorial

Comme nous l'avons vu plus haut, le marketing territorial est né à partir du marketing à but non lucratif et du marketing social (Kotler & Levy, 1969). Le champ d'application du marketing a été étendu et il y a eu donc un consensus quant à la nécessité de l'utiliser pour les territoires (Rainisto, 2003 ; Matlovičová, 2008). En général, le marketing territorial est perçu comme un processus de management (Kotler et al., 1999 ; Rainisto, 2003) qui vise principalement à différencier un territoire afin d'avoir un avantage compétitif sur les territoires concurrents dans le but explicite d'attirer son public cible. Il apparaît bien souvent comme étant une réponse face aux contraintes de la mondialisation, marquée par une concurrence accrue entre les territoires (Thiard, 2007). Il y a d'autres définitions dont notamment celle de Chamard (2014) qui perçoit le marketing territorial comme une démarche qui permet d'élaborer, en se fondant sur la connaissance de l'environnement géographique, démographique, culturel, économique, social, et politique, l'offre territoriale dans le but de développer l'attractivité et l'hospitalité d'un territoire.

En s'inspirant du Mercator, Gollain (2014), définit le marketing territorial comme étant un effort déployé conjointement par des acteurs pour valoriser et adapter leurs territoires à la compétitivité des marchés, en vue de provoquer chez le public cible, un comportement favorable, en proposant une offre plus attractive, ayant une valeur perçue qui dépasse durablement celle proposée par les concurrents.

Pour Echattabi et Moussalim (2020, p.19), le marketing territorial est un processus de management qui se traduit par la mise en œuvre collective ou individuelle d'un ensemble d'actions, par des acteurs, de manière directe ou indirecte afin d'accroître l'attractivité territoriale en s'appuyant sur l'identité du territoire en question, et en proposant une offre différenciée et compétitive au regard de celle des concurrents.

Toutes les définitions présentées ci-dessus mettent l'accent sur la concurrence entre les territoires qui justifierait le développement par ces derniers des stratégies beaucoup plus réfléchies de marketing territorial. Après avoir mis en évidence l'émergence du marketing territorial et ses définitions, nous allons préciser ci-après les facteurs qui ont été derrière son développement voire sa légitimité (Echattabi & Moussalim, 2020).

2.2 La légitimité du marketing territorial

Selon Benko (2006), il existe au moins quatre facteurs qui ont contribué au développement du marketing territorial :

▪ La mondialisation et l'hyper-concurrence interterritoriale

L'émergence d'une concurrence acharnée entre les territoires depuis les années 1980 est un facteur qui a contribué au développement du marketing territorial. Si cette concurrence était déjà présente bien avant les années 1980 (Ward, 1998), elle n'a fait qu'être exacerbée avec l'essor de la mondialisation. Bien entendu, la concurrence accrue entre les territoires pour attirer les investissements est le fruit de deux mouvements simultanés : la multiplication du nombre de projets réalisés par des entreprises en dehors de leur pays d'origine pour développer leur dimension internationale, et l'augmentation croissante du nombre de territoires qui sont à la

recherche de ces investissements et ouverts pour les accueillir (Hatem, 2007, p.16). Dans ce sens, le contexte international est devenu plus propice à la promotion des Investissements Directs Etrangers (IDE) qui ont connu une accélération à partir des années quatre-vingt (Echattabi & Moussalim, 2020). Ainsi, la question du développement exogène, reposant sur l'attractivité est désormais abordée à l'échelle mondiale, conduisant certains chercheurs à parler de « territoire exogène » dont les ressources et les activités économiques proviennent de l'extérieur (Lamarche, 2003). Dans cette vision, la question de l'attractivité territoriale se pose et par voie de conséquence la nécessité de valoriser et de spécifier l'offre territoriale afin de se démarquer. « *C'est une des prémices de la professionnalisation des approches territoriales par le recours à des actions et des outils structurés regroupés dans une discipline jeune intitulée 'marketing territorial'* » (Echattabi & Moussalim, 2020, pp. 5-6).

▪ **La mise en valeur du local**

Dans le contexte actuel de la mondialisation qui a comme corollaire une perméabilité des frontières, tant pour les entreprises que pour les États. Ces derniers se trouvent impuissants face à ce phénomène. Ainsi, la problématique de l'attractivité territoriale est désormais plus régionale et locale que nationale. De ce fait, d'après (Borraz, 1999), l'État-nation et sa capacité à diriger l'économie et la société ont été remises en cause, et de manière plus générale, la perte de la centralité de l'État en termes de pilotage, de conduite et de direction dans l'action publique au profit des politiques publiques de la déconcentration et de la décentralisation. En ce sens, le rôle de l'État, en termes de développement territorial, a été fortement remis en cause, notamment par les acteurs locaux des territoires. Ceux-ci ont réclamé plus de moyens et d'autonomie au profit d'une politique de développement beaucoup plus proche du territoire, communément appelée « le développement local ». À cet effet, nous avons assisté aujourd'hui à une ère qui tourne autour du fait que le management se fait par le bas et non seulement par le haut. Autrement dit, il s'agit d'une nouvelle ère qui se caractérise par le développement local, qui remplace le développement géré par l'État central.

À la lumière de ce qui précède, le local s'est affirmé comme concepteur et acteur de son propre développement du territoire. Suite à cela, une concurrence féroce entre les territoires a suivi la vague de la régionalisation, aussi bien sur l'échelle nationale qu'internationale, il s'agit d'une concurrence qui concerne tant les investisseurs que les touristes et les nouveaux résidents (Echattabi & Moussalim, 2020). Dans cette optique, les acteurs territoriaux à l'échelle internationale ont recouru par la suite aux techniques du marketing appliquées à l'échelle des territoires afin de se démarquer à travers des pratiques présentant des caractéristiques similaires, mais aussi certaines spécificités entre le modèle américain, européen ou encore le cas du Maroc (Moussalim & Zaim, 2018).

▪ **Le développement rapide des outils de communication**

Selon Benghozi (2011, p.31), « *le développement des réseaux socio-numériques met aujourd'hui lourdement à l'épreuve l'ensemble de l'économie tout autant que les capacités d'intervention des pouvoirs publics* », d'où le développement d'un écosystème numérique est indispensable dans la mesure où les territoires veulent se mettre en avant. À l'instar du monde de l'entreprise, le territoire devrait profiter davantage de cette évolution par le biais d'une communication plus rapide avec un coût beaucoup plus bas.

Le recours aux outils digitaux est déjà une réalité pour toutes les métropoles à l'échelle internationale. Ces outils représentent une opportunité durant tout le processus de la relation de communication, car ils permettent de dialoguer et de créer des liens ou encore de partager des émotions entre les résidents, les touristes, les investisseurs...etc. Ainsi, le fait de saisir une telle opportunité du numérique est désormais une urgence pour l'ensemble des territoires. Dans ce contexte, l'évolution rapide des outils de communication joue un rôle crucial dans le processus

de différenciation des territoires, car elle permet à la fois de rassembler et mobiliser les acteurs territoriaux, mais également de différencier et positionner un territoire par rapport à ses concurrents.

▪ **L'extension du champ d'application du marketing**

Le champ d'application du marketing s'est progressivement étendu pour toucher aussi bien le secteur privé que public. Auparavant, le secteur public était très loin de la logique marketing, mais actuellement, compte tenu des dysfonctionnements de certaines organisations publiques, liés à la motivation du personnel ou à une défaillance organisationnelle (Albouy & Obeid, 2007), et à l'instar de certains organismes publics, les territoires ont fait appel aux outils du marketing pour faire face à leur défaillance, et donc de se démarquer et avoir des avantages concurrentiels. De plus, le développement du marketing appliqué au territoire est le résultat du changement des profils de certains dirigeants territoriaux. Ceux-ci sont désormais des managers issus des grands établissements de gestion. Nous citons à titre d'exemple le cas de Akhannouch Aziz, un ancien président de la Région Souss-Massa-Draa, et Mbarki Mohammed, directeur-général de l'Agence de l'Oriental au Maroc (Moussalim, 2017). Les endroits d'une manière générale, et le territoire en particulier demeurent l'un des derniers champs de développement du marketing, tandis que la transposition des outils du marketing classique à l'échelon territorial ne trouve guère l'unanimité.

2.3 Le développement territorial : une affaire de production et de gouvernance territoriale

Le développement territorial est un terme relativement récent, et depuis longtemps les auteurs ont préféré utiliser d'autres termes, en l'occurrence ceux de développement local (Aydalot, 1986 ; Greffe, 2002) ou de développement par le bas (Stohr & Taylor, 1981), reflétant ainsi le souci d'impliquer les acteurs locaux et de tenir compte des spécificités locales en opposition aux politiques macro-économiques définies par l'État et appliquées à des milieux disposant de ressources et de mentalités bien différentes et diversifiées (Campagne & Pecqueur, 2014). Dans ce sens, de nombreuses politiques décentralisées ont été mises en œuvre pour promouvoir le développement économique des villes et des zones rurales à travers des initiatives de développement des productions locales et des technopoles, ou encore des opérations d'aménagement des territoires (Torre, 2015a).

Par ailleurs, Pecqueur (2005a) estime qu'il est préférable aujourd'hui de parler du développement territorial au lieu du local, car selon lui, le terme local fait parfois référence à un localiste, et que le développement ne devrait pas se réduire à une dimension plus réduite. Selon Torre (2018), le développement territorial dépend principalement de deux facteurs fondamentaux dont notamment la production et la gouvernance, avec comme objectif la création de richesses et l'amélioration des conditions économiques et sociales de la population (Torre, 2015a). C'est en effet grâce à leur genèse et à leur évolution permanente que les processus de développement voient le jour, et où se déconstruisent et se recréent des territoires en constante mutation (Moine, 2006), dans un contexte marqué par des innovations endogènes ou exogènes de nature technologique, organisationnelle, sociale et institutionnelle (Storper, 1997). Les processus de production et de gouvernance donnent lieu à des innovations territoriales qui viennent accompagner les transformations des anciens modèles de gouvernement et de croissance, qu'elles soient créatrices ou destructrices (Torre, 2018).

2.3.1 Le rôle des processus de production dans le développement territorial

Le développement est avant tout une affaire de production qu'il convienne de l'ajuster en l'augmentant, ou en la réduisant selon les besoins (Torre, 2018, p.715). C'est une notion indissociable de celle de production (Torre, 2019). Bien entendu, la littérature sur les dynamiques de développement territorial, s'est intéressée aux activités de production et à leur

ancrage territorial (Zimmermann, 2005). L'accent a été mis sur la production en tant que moteur du développement, en accordant une attention particulière à deux éléments centraux à savoir les relations entre les acteurs locaux et l'innovation technologique, ce qui confirme, le caractère singulier qui s'attache au développement en fonction de chaque territoire (Torre, 2018). Ainsi, les processus de production sont loin d'être similaires compte tenu des spécificités des territoires. Le développement territorial recouvre les spécificités locales et l'aspect productif du développement par le bas (Stohr, 1986), mais le renforce par le biais de partenariats et de coopérations, ainsi que la faculté au renouvellement et à la transformation afin de faire face à des contextes de crises exogènes (Torre, 2019). Les systèmes de production locaux indiquent que la concentration des activités économiques dans une zone géographique donnée permet de stimuler la compétitivité et l'innovation grâce à des réseaux de collaboration et d'échange. Cela a été confirmé par les historiens des techniques Gilles (1978) et Rosenberg (1982), qui selon eux, une innovation ne se manifeste jamais toute seule.

Face au contexte actuel marqué par la mondialisation, il devient indispensable pour les territoires de capitaliser sur leurs ressources spécifiques, et de miser sur des procédés de production distincts, afin de concevoir un produit unique et ne pouvant être reproduit hors de la zone géographique où il est produit, pour éviter de subir une forte concurrence (Coissard & Pecqueur, 2007). Ainsi, il semble clairement que ces ressources propres occupent une place déterminante dans la dynamique de développement territorial (Gumuchian & Pecqueur, 2007). Dans une grande partie de territoires, les systèmes de production industriels et agricoles ne permettent plus de faire face au jeu concurrentiel, en se basant uniquement sur la baisse des coûts ou l'augmentation de la productivité. Dans cette vision, la production de produits standards ou génériques n'est pas suffisante pour assurer de bons niveaux de développement. Ces territoires devraient donc mettre en place des stratégies de spécification, mais aussi d'être en mesure de faire développer de nouveaux mécanismes et processus pour faire émerger et activer de nouvelles ressources (Colletis & Pecqueur, 2018).

2.3.2 Les dynamiques de la gouvernance territoriale

Dans un contexte marqué par une transformation croissante de la société (Le Gales, 1995) et la multiplicité des acteurs (Leloup et al., 2005), la gouvernance territoriale demeure un concept polysémique et flou (Bertrand & Moquay, 2004 ; Leloup et al., 2005 ; Chia et al., 2008). En effet, face aux innovations institutionnelles induites par les processus de décentralisation et de contractualisation, les acteurs sont amenés à expérimenter de nouvelles formes en matière d'action publique et de participation à la prise de décision, passant ainsi d'une organisation de type pyramidal ou hiérarchique à une organisation sous forme de réseau (Kooiman, 2000) qui fait appel à des partenariats publics-privés, implique des acteurs ayant des profils bien différents (Pierre, 2000) et mobilise de multiples échelons territoriaux (Hooghe & Marks, 2001).

Evoquer la gouvernance territoriale, c'est considérer les territoires comme des lieux où se construisent des projets communs et où s'articulent des relations globales et locales (Chia et al., 2008). La mise en place d'un processus de gouvernance territoriale contribue à l'élaboration des projets de développement territorial et favorise leur implémentation. Elle facilite aussi la coordination d'un certain nombre d'acteurs de nature hétérogène sur un territoire (Torre, 2015b) Quand on parle de gouvernance comme étant territoriale, elle est évidemment associée à la notion de proximité, qualifiant les types de coordination sur le territoire (Bertrand & Moquay, 2004). Le terme renvoie aux processus de coordination des actions d'une multiplicité d'acteurs dans le cadre de projets territoriaux menés conjointement au service du développement des territoires, ce qui soulève la problématique de la démocratie participative et de l'implication de nombreux acteurs locaux dans une démarche décisionnelle qui ne relève plus seulement des compétences de l'État, pouvant agir de manière concertée, complémentaire ou même

conflictuelle vis-à-vis des pouvoirs publics, dans le but de renforcer ou d'inspirer leurs actions (Torre, 2015b).

Dans ce cadre, il est important de souligner que les conflits participent activement au développement des territoires, car d'une part, ils sont générateurs des innovations, et constituent d'autre part une occasion pour expérimenter certaines propositions et les écarter lorsqu'elles sont jugées inadaptées aux attentes d'une partie significative de la population (Torre, 2019). Cependant, on peut parfois assister à des moments de pauses au cours desquelles se dessine l'avenir concerté des territoires dans le cas de la multiplicité des opinions ou de l'importance des oppositions, jusqu'à ce qu'un accord entre les parties opposées soit trouvé (Torre, 2015b). Les conflits représentent donc un moyen pour entamer des discussions autour des problématiques et des voies de développement des territoires (Torre, 2019), et instaurer la démocratie locale. C'est aussi moyen d'impliquer les différents acteurs oubliés ou négligés pendant les phases initiales de la mise en œuvre des projets. Il y a souvent tendance à mettre en opposition les relations de conflit et celles de coopération. Les premières ont pour conséquence de dissocier les acteurs d'un territoire, tandis que les secondes ont plutôt pour vocation de les rassembler tout en leur permettant de travailler ensemble (Torre, 2015b). Cependant, il convient de changer ce regard négatif sur la question des conflits, qui peuvent avoir des effets positifs sur les dynamiques territoriales.

La gouvernance territoriale ne se réduit pas seulement à des modalités de coopération et de co-construction, mais, elle renvoie aussi aux interactions entre des dynamiques de coopération et d'autres dynamiques de conflit (Torre, 2018). Dans ce contexte, le développement territorial ne peut pas être considéré comme étant un processus tranquille, mais il s'agit en effet d'un processus qui s'appuie sur des phases de négociation, de collaboration ou encore de conciliation, et des phases conflictuelles durant lesquelles s'affrontent, parfois violemment, certains acteurs dans le but de définir les voies de développement du territoire (Torre, 2015b).

2.3.3 Le marketing territorial comme catalyseur du développement territorial

Dans le contexte territorial, le marketing permet la mobilisation et l'accompagnement du développement, avec comme objectif de créer un réseau de relations susceptibles de générer des ressources spécifiques. Bien évidemment, le marketing territorial est fortement associé au développement territorial (Rainisto, 2003 ; Pasquinelli, 2013), permettant ainsi aux territoires de se démarquer de leurs concurrents en valorisant les produits spécifiques, à travers la mise en œuvre d'une approche globale, mobilisant l'ensemble des acteurs (Campagne & Pecqueur, 2014). Il constitue un processus de transformation des territoires, axé sur le renforcement de leur attractivité, et leur hospitalité, dans le but de parvenir à un développement territorial plus harmonieux vis-à-vis de toutes les parties prenantes (Chamard & Schlenker, 2017).

Le développement territorial dépasse la sphère de l'économie et de la géographie pour inclure des dimensions sociales et même des contributions de disciplines biotechniques telles que l'écologie et la science du sol (Torre, 2015a). Au-delà de la notion classique de compétitivité territoriale (Capello, 2009), se dessinent deux autres préoccupations : d'une part, les problématiques d'attractivité (Bourdeau-Lepage & Gollain, 2015), qui portent sur la capacité des territoires à attirer aussi bien des activités productives que des touristes et de l'économie résidentielle, et d'autre part, les questions de résilience (Depret et al., 2012) qui ont pour but de permettre aux territoires de survivre et de se pérenniser, tout en évitant la fuite des ressources ou des compétences jugées précieuses. L'attractivité économique, la qualité de vie et les infrastructures touristiques sont considérées comme des éléments qui encadrent ce développement (Mabillard et al., 2024).

Dans la pratique du marketing territorial, on est passé de l'attraction de groupes cibles à une approche de plus en plus différenciée et sophistiquée, axée non seulement sur la recherche de la satisfaction des publics cibles que l'on souhaite attirer, mais aussi sur le développement

territorial dans son ensemble (Berglund & Olsson 2010, p.7). Ainsi, la question ne se réduit plus à « vendre » le territoire, mais surtout le façonner et le valoriser au regard des aspirations et selon une vision sur le long terme, avec une stratégie marketing interactive mettant en relation plusieurs acteurs (Vuignier, 2016).

La pratique du marketing est en effet, un vrai outil qui peut être mis au service du développement des territoires, en mettant l'accent en particulier sur l'écoute et la prise en considération des besoins et des attentes des populations (Girard, 1999). Le marketing appliqué à l'échelon territorial, représente la formule la plus appropriée et la plus fructueuse afin de remédier à la défaillance des territoires (Kotler et al., 1993). Il constitue l'un des aspects essentiels du développement des territoires (Ashworth & Voogd, 1994 ; Rainisto, 2003).

Tout comme le marketing territorial, le développement territorial fait référence à la coordination des acteurs, dont le succès dépend des partenariats aussi bien privés que publics et de l'implication des citoyens (Moussalim & Echattabi, 2023). Au Maroc, le projet de régionalisation avancée a créé un environnement favorable pour la mise en place des stratégies de marketing territorial, grâce notamment à l'autonomie des acteurs (Echattabi, 2024).

2.3.4 Régionalisation avancée et gouvernance territoriale : piliers du Nouveau Modèle de Développement au Maroc

Le Nouveau Modèle de Développement au Maroc (NMD) accorde une place importante à la régionalisation avancée comme levier central du développement territorial. En effet, le NMD prône le développement d'un modèle favorisant l'intégration régionale et les synergies locales, en se basant sur les ressources naturelles, humaines et financières, propres aux différentes régions du pays. L'objectif est de mettre en place de nouveaux modes en matière de gouvernance de nos territoires, visant à encourager la complémentarité entre l'État et les régions, de même que le déploiement d'écosystèmes économiques intégrés, le développement de l'aménagement des espaces et une gestion plus rationnelle des ressources naturelles.

La régionalisation au Maroc est un processus qui s'est opéré progressivement, parallèlement aux évolutions territoriales, aux changements de comportement des acteurs et aux contraintes sociales, économiques et spatiales nouvelles (Ben Hachem El Harouni, 2008). Elle représente intrinsèquement une démarche assez longue, qui implique de profonds changements quant à la manière de répartir les responsabilités, de coordonner les acteurs, et d'allouer les ressources financières et humaines. En théorie, le concept de régionalisation est intimement associé à ceux de la déconcentration et la décentralisation, concourant à la même finalité à savoir la concrétisation de la démocratie locale (Moussalim, 2017). Ils se traduisent néanmoins, dans la pratique, par une chaîne de relations basées sur les échanges, mais aussi sur les complémentarités et les conflits (Ben Hachem El Harouni, 2008).

La politique de déconcentration permet de rationaliser le processus décisionnel (Moussalim, 2017), étant donné que les responsables locaux seront en mesure de prendre des décisions sur place, qui tiennent compte des spécificités locales. La politique de décentralisation, pour sa part, consiste à transférer le pouvoir vers des entités décentralisées, concernant la gestion des services publics, et la recherche de recettes pour les financer (Ben Hachem El Harouni, 2008).

Plusieurs réformes ont été initiées en vue de soutenir les collectivités territoriales dans leurs actions, notamment celles relatives, à l'enrichissement de l'arsenal juridique à travers la mise en place de lois spécifiques à chaque collectivité territoriale, l'adoption de la charte de déconcentration administrative, le renforcement des rôles des Centres Régionaux d'Investissement (CRI), et la création de fonds pour assurer le financement des régions et atténuer les inégalités régionales.

En dépit de son dynamisme en matière de réformes engagées sur tous les échelons territoriaux, et qui sont accompagnées de la naissance d'une culture managériale nouvelle destinée à impulser le processus de décentralisation, le mode de gouvernance et la mise à niveau de

l'administration, le Maroc continue de souffrir des lacunes au regard de l'efficacité de ses institutions et des processus de leur gestion, de la faiblesse des mécanismes de bonne gouvernance en raison des dysfonctionnements du système électoral, de la qualité du pilotage, de la formation généralement inadéquate du corps électoral et de découpages administratifs inadaptés, ce qui a eu un impact négatif sur un grand nombre de territoires, tant ruraux qu'urbains.

Le NMD prévoit un ensemble de mesures ambitieuses, en faveur du développement des régions du royaume. Toutefois, il serait opportun de définir plus clairement les mécanismes et les outils de leur gouvernance qui ont pour but d'impliquer des groupes d'acteurs dans l'action publique et les processus de prise de décision. Ces groupes représentent soit des intérêts soit des attentes liées aux questions débattues, ou sont invités à participer en raison de leur présence sur le territoire ou de leur attachement à celui-ci (Torre, 2015b). Ainsi, Beuret (2010) a distingué plusieurs formes d'interventions mobilisables dans le cadre de démarches participatives, caractérisées par une implication croissante des acteurs, et qui peuvent être bénéfiques pour améliorer la gouvernance des régions du pays. En ce sens, *la communication* cherche à transmettre un message et à gagner l'adhésion des acteurs à un projet, *l'information* consiste à véhiculer des données de manière à permettre à un groupe d'individus ou un public cible de se forger une opinion et de prendre part au débat, *la consultation* permet de recueillir les avis des différents acteurs, sans pour autant garantir que les avis exprimés seront pris en compte, *le dialogue* a pour but de créer des langages et construire des références communs, mais aussi de rapprocher les différents acteurs impliqués, *la concertation* permet de construire collectivement des visions ou encore des objectifs et des projets partagés, afin de pouvoir agir ou prendre conjointement des décisions. En dernier lieu, *la négociation* a pour objet de parvenir à une décision qui soit acceptée par toutes les parties prenantes. Bien entendu, l'implication des acteurs suppose un dialogue, des compétences relationnelles, des interactions et un engagement autour d'un projet de territoire co-construit (Chabih et al., 2023).

La gouvernance territoriale se présente donc, comme un processus de coordination d'acteurs hétérogènes, avec des ressources inéquitables, qui se rassemblent autour de questions spécifiques au territoire, en contribuant ainsi, à travers des structures et des moyens pertinents, tantôt de façon concertée, tantôt de façon conflictuelle, à la réalisation de projets de développement territorial communs (Torre & Traversac, 2011).

La régionalisation avancée, illustre concrètement l'évolution institutionnelle qui a considérablement renforcé la gouvernance territoriale au Maroc. Avec la mise en œuvre du projet de régionalisation avancée, les régions ont acquis une certaine autonomie dans la gestion de leurs affaires, et peuvent ainsi, concevoir des politiques spécifiques en fonction de leurs particularités et de leurs aspirations (Echattabi, 2024).

3. La transposition du marketing à l'échelon territorial

Si pour un certain nombre de chercheurs universitaires, en raison de leur formation et leur expérience pratique dans le marketing de produits, le territoire est assimilé à un produit qui peut être « vendu » ou « offert » et auquel on peut transposer les outils du marketing issus des organisations marchandes (Kotler et al., 1993 ; Barke, 1999), pour d'autres, le marketing appliqué aux territoires ne peut pas être réduit à une simple utilisation des pratiques issues directement du secteur privé, mais il doit être adapté à la nature complexe, polysémique et multidimensionnelle de son objet sous-jacent à savoir le territoire (Graham, 1994 ; Stewart & Walsh, 1992 ; Kavaratzis & Ashworth, 2008 ; Chanoux & Serval, 2011 ; Zumbo-Lebrument & Lebrument, 2020). En effet, d'après Echattabi et Moussalim (2020), l'analyse de la littérature scientifique, traitant la question de la transposition du marketing classique au cadre territorial, a fait ressortir au moins deux catégories d'auteurs. Une catégorie soutient la transposition des outils du marketing, issus de la sphère marchande au territoire, tandis que l'autre catégorie exige

une adaptation de ces outils en tenant compte des particularités et de la nature complexe du territoire. Pour la catégorie d’auteurs soutenant la transposition, le territoire peut être vu comme un produit qu’il faut promouvoir et « vendre ». À ce titre, il peut être marketé comme une marque. Bien entendu, et à l’instar du marketing de l’entreprise, la segmentation, le ciblage et le positionnement sont des concepts qui gardent leur pertinence dans la mesure où les ressources dont disposent les collectivités territoriales sont limitées pour construire leurs projets et promouvoir leurs territoires (Meyronin, 2012).

L’autre catégorie, quant à elle, en partant des spécificités du territoire et la construction d’une démarche à part entière, rejette la transposition directe des concepts du marketing classique à l’échelon territorial. Ainsi, certaines difficultés devraient être prises en compte lors de cette transposition (Hatem, 2007 ; Chamard & Liquet, 2007). Avant de les présenter, nous nous arrêtons d’abord sur les spécificités du marketing territorial par rapport aux autres types du marketing dont notamment le marketing de produits et celui des services.

3.1 Les spécificités du marketing territorial

L’application du marketing au niveau des territoires a connu un grand essor ces dernières années. Elle est connue sous diverses appellations telles que le marketing territorial, le marketing urbain, le marketing des services publics ou encore le marketing des villes (Belkadi, 2015). Or, le point commun entre ces dénominations demeure l’application des principes du marketing à la sphère publique. Ainsi, l’objectif du marketing est de différencier les territoires tout en leur attribuant un avantage concurrentiel (Chamard & Liquet, 2007).

Certes, le marketing territorial emprunte sa philosophie au marketing de l’entreprise et s’inspire de l’idée selon laquelle, chaque type de marketing consiste à attirer, satisfaire et fidéliser des clients. Néanmoins, dans l’optique territoriale, le marketing recourt à des outils qui lui sont spécifiques, et se caractérise par un certain nombre d’éléments qui le distinguent des autres types du marketing. Le tableau ci-dessous présente les spécificités du marketing territorial par rapport à ceux des produits et des services.

Tableau n° 1 : les particularités du marketing territorial

	Marketing de produits	Marketing de services	Marketing territorial
Client	Client utilisateur du produit.	Client co-producteur du service.	Client acteur du territoire (entreprises ou citoyens)
Offre	Produit.	Service.	Offre territoriale multidisciplinaire.
Prix	Prix simple.	Prix simple.	Investissement (foncier, immobilier) et fonctionnement (ressources humaines, fiscalité...).
Canaux de distribution	Force de vente et grande distribution.	Réseau d’agence avec un personnel en contact.	Plusieurs niveaux : politique, équipe de développement économique, entreprises existantes...).
Mesure de performance	Qualité du produit.	Qualité des services.	Mesure tangible et intangible de la satisfaction des entreprises et citoyens.

Source : adapté de Chakor (2004)

3.2 Les difficultés de transposition du marketing à l’échelon territorial

En marketing territorial, le marché est constitué d’un côté, d’une offre composée des sites d’implantation (zones industrielles, clusters, technopoles, ...), des événements (biennales, Jeux Olympiques) ou encore des projets urbains, et d’un autre côté, d’une demande représentée par la population à cibler. Dans cette vision, l’investisseur devient le client, tandis que le territoire endosse le rôle de l’entreprise, quant au produit, il est représenté par l’offre du territoire. Ainsi,

certaines analogies semblent possibles avec la démarche du marketing classique. Cependant, plusieurs spécificités devraient être prises en compte lors de la transposition des concepts du marketing au territoire. Hatem (2007, p.27) les résume en 4 points clés :

- **Le marché**

Le marché est défini en marketing d'entreprise comme étant l'ensemble des consommateurs qui cherchent la satisfaction d'un besoin donné. Il est mesuré à partir du prix total que les consommateurs sont disposés à payer afin de satisfaire leurs besoins. Ainsi, une transposition directe et sans précaution conduirait à définir le marché de la localisation des activités économiques comme un ensemble d'entreprises souhaitant réaliser un projet d'investissement « mobile » à l'étranger, qui est en mesure de susciter une concurrence entre les territoires d'accueil, et qui se mesure, par exemple, en fonction du budget à consacrer par ces entreprises pour réaliser leurs projets d'investissement à l'étranger. (Hatem, 2007, p.28). Il ressort de cette définition quelques termes-clés (projet, mobile, investissement...) qui posent des problèmes de délimitation et de mesure, chose qui rend difficile l'identification du domaine d'intervention des agences de promotion. Bien entendu, contrairement aux biens de consommation courante qui ne posent aucun problème de mesure du marché puisque la transaction concerne des produits facilement identifiables et se traduit par un prix d'échange unique, le choix du critère dans le cas d'un investissement international n'est pas évident. D'une part, la décision de se localiser à l'étranger engendre de multiples opérations dans des marchés élémentaires (achats d'équipements, emploi, transferts de capitaux), ayant des impacts directs et indirects sur le territoire d'accueil. Or, aucun indicateur simple ne peut mesurer de manière objective toutes ces conséquences au moyen d'un chiffre incontestable. D'autre part, la mesure de la performance territoriale dépend essentiellement des principaux objectifs des politiques d'attractivité (attirer des capitaux, créer des emplois, favoriser les exportations...), et les indicateurs utilisés dépendent en grande partie de la hiérarchie de ces objectifs. En outre, les investissements réalisés à l'étranger ne sont pas toujours mobiles, car ils ne mettent pas en concurrence les territoires pour leur localisation et ne concernent, par conséquent, qu'un territoire (ville ou région) bien précis. Par ailleurs, une autre difficulté réside au niveau du type d'investissement. Si depuis longtemps, les territoires avaient un engouement d'attirer tout investissement physique entraînant la création ou l'extension de sites en vue de créer la richesse, le recours à d'autres modalités de développement international à savoir les stratégies de fusion-acquisition ou encore le partenariat, conduit aujourd'hui de nombreux territoires à envisager l'élargissement de leurs investissements, ce qui pose encore des problèmes de mesure.

- **L'investisseur**

Au niveau du marketing classique, la notion du « client » fait référence à toute personne (physique ou morale) à qui l'entreprise vend des biens ou des services. Dans l'optique territoriale, l'investisseur attiré ou l'entreprise implantée entretient et noue des relations diverses avec les acteurs locaux du territoire concerné. Bien évidemment, le marketing territorial est perçu comme étant « *une démarche méthodologique qui permet de construire une stratégie partagée et unifiée et un plan d'action en mobilisant des partenaires* » (Gollain, 2014). Il consiste à mettre en place une stratégie co-construite et partagée en collaboration avec toutes les parties prenantes du territoire en question. Dans cette vision, l'investisseur devient, un sujet économique de droit commun, ou encore un partenaire potentiel pour les acteurs économiques du territoire. Ainsi, le « client » du territoire joue désormais un rôle crucial dans la mesure où il peut être à la fois un employeur et un client d'autres entreprises, mais également un fournisseur de ses propres clients et un contribuable. À cet effet, l'investisseur ne peut pas être considéré comme un simple client, mais un partenaire qui entretient et noue des relations avec des acteurs externes afin de mettre en valeur et renforcer l'attractivité d'un territoire donné.

▪ **Le territoire**

À travers une vision simpliste, l'offre d'un territoire peut être vue comme « un produit ». Ainsi, le territoire serait considéré comme une entreprise qui se charge de promouvoir et « vendre » cette offre. Une telle analogie est parfois trompeuse du fait qu'elle passe sous silence que le territoire est une construction de nature politique, et non pas une entité économique déjà existante (Echattabi & Moussalim, 2020). En ce sens, il ne serait pas judicieux d'assimiler le territoire à une entreprise, car cette dernière peut maîtriser plus ou moins l'ensemble de ses avantages compétitifs, alors que le territoire n'en peut contrôler qu'une petite partie. En effet, l'histoire, le site, ainsi que le climat de tout territoire sont des facteurs clés dans son attractivité et sur lesquels, les acteurs n'ont pas la moindre prise (Proulx & Tremblay, 2006). Par ailleurs, pour l'entreprise, une absence de « vente » pour ses produits conduit naturellement à sa faillite et sa disparition. Dans cette vision, les actions de marketing sont donc essentielles. En revanche, pour un territoire, une absence d'implantation d'entreprises étrangères peut se traduire par un développement qui se focalise davantage sur l'endogène. Dans ce cas, l'action de marketing territorial n'est pas forcément essentielle. Hatem (2007) fait également la distinction entre la démarche commerciale d'une entreprise et le marketing territorial. Si l'entreprise s'efforce de vendre, dans de bonnes conditions de rentabilité, les objets qu'elle a conçus et fabriqués, le marketing territorial, quant à lui, vise à favoriser l'établissement de liens économiques durables et mutuellement profitables entre les entreprises étrangères et les acteurs du territoire d'accueil. Comment doter un territoire donné d'une marque territoriale peut-être une autre difficulté d'une simple transposition des techniques de marketing de la sphère marchande au territoire (Zumbo-Lebrument, 2017, p. 58). Le concept de la marque devrait être adapté au contexte territorial dans la mesure où les produits et les services d'un territoire, notamment la ville ne peuvent pas être assimilés à ceux d'une marque commerciale (Alaux et al., 2015). De ce qui précède, le concept de territoire ne peut pas être réduit à celui d'un produit ou un service. Bien évidemment, un territoire ne se consomme pas (Maynadier, 2009).

▪ **L'offre territoriale**

L'offre territoriale ne peut se réduire à une simple offre de produits ou de services, car la notion de produit renvoie généralement à la capacité d'une entreprise à produire des biens ou services sur mesure en fonction de la demande des clients. Cependant, les agences de promotion dans le cas des offres de territoires ne produisent rien elles-mêmes. Bien entendu, ce sont les investisseurs qui définissent les spécifications de leurs projets et déterminent les ressources élémentaires dont ils ont besoin. Ensuite, ils choisissent le territoire sur lequel se trouvent les ressources qu'ils cherchent à mobiliser. Le rôle des agences se limite ainsi, à convaincre l'entreprise que les ressources dont elle a besoin pour réaliser son projet sont disponibles sur le territoire en question et à faciliter éventuellement l'accès à ces ressources. Selon Hatem (2007), il est préférable de parler d'une offre territoriale complexe qui peut être définie à partir de la demande de l'entreprise, et ce, en intégrant trois éléments, par cercles concentriques : un site dans lequel l'entreprise peut s'installer (usine, terrain...), l'existence dans l'environnement immédiat de ce site, de certaines ressources physiques (main-d'œuvre, infrastructures) ou immatérielles (services) qui lui sont nécessaires pour réaliser ses activités, un environnement des affaires favorable pour la réalisation de son projet aussi bien au niveau d'exploitation (climat social, sécurité juridique et physique...) que celui de développement subséquent. À ce titre, le rôle de l'agence de promotion serait de convaincre l'entreprise que le territoire satisfait mieux ces trois besoins que les autres territoires concurrents.

Les particularités du territoire imposent une grande prudence quant à l'application des principes de la sphère marchande au cadre territorial. Le territoire est multidimensionnel et investi par des acteurs qui ont parfois des intérêts divergents. Par ailleurs, la gestion de l'ensemble des

éléments qui caractérisent l'offre d'un territoire peut s'étaler sur une longue période pour atteindre les objectifs escomptés. Ainsi, une transposition directe des outils de marketing à l'échelon territorial demeure délicate, voire impossible (Belkadi, 2015). Ladite transposition nécessite donc une adaptation des outils et de la démarche. Le tableau ci-après de Girard Millet (1995) définit un marketing mix territorial qui tient compte de plusieurs spécificités.

Tableau n° 2 : le mix territorial

Composantes	Variables
Composante organique	<ul style="list-style-type: none"> • Histoire du territoire : origine du peuplement, rôle joué dans l'histoire du pays. • Culture du territoire : tradition progressiste, passéiste, rites ancestraux, coutumes, religion, population urbaine/rurale. • Organisation actuelle du territoire : poids du territoire dans la région, le département, les villes voisines, localisation des services publics.
Composante économique	<ul style="list-style-type: none"> - Etude historique des activités économiques dominantes. - Diagnostic économique actuel.
Composante géographique	<ul style="list-style-type: none"> • Impact de la géographie (relief, climat...) sur : <ul style="list-style-type: none"> - L'identité des habitants. - la localisation des activités économiques.
Composante symbolique	<ul style="list-style-type: none"> • Identité visuelle du territoire : <ul style="list-style-type: none"> - Paysages : forêts, montagnes, parcs en centre-ville. - architectures anciennes et nouvelles : châteaux, églises, usines, grands ensembles.

Source : adapté de Girard-Millet (1995)

Étant donné que la philosophie du marketing territorial est inspirée de celle développée par les entreprises, la transposition du marketing classique au cadre territorial exige le respect d'une démarche marketing adaptée aux spécificités des territoires.

4. La démarche de marketing territorial

Dans le marketing territorial, les approches prescriptives développées par les praticiens déterminent un ensemble d'étapes et d'actions à travers lesquelles une démarche de marketing territorial doit être mise en œuvre, mais elles ne semblent concerner aucun territoire. En effet, les différentes approches méthodologiques qui sont développées (Hatem, 2007 ; Gollain, 2014 ; Meyronin, 2015) donnent l'impression de s'adresser plus particulièrement à des territoires « désincarnés » et fantomatiques, dans la mesure où les singularités qui caractérisent chaque territoire en tant que tel sont gommées (Zumbo-Lebrument & Lebrument, 2020). Ainsi, ces différentes approches abordent le territoire par le biais d'un processus d'homogénéisation de ses spécificités, ce qui met en tension son identité avec ce qui est dit ou fait de lui. En d'autres termes, les territoires sont considérés un peu comme des quasi-non-lieux (Augé, 2015), soit des espaces presque sans histoire et sans identité (Zumbo-Lebrument & Lebrument, 2020, p. 131). Il existe une multitude de démarches de marketing territorial qui ont été adoptées selon les villes, les régions, les organismes de développement territorial...etc. Cependant, il n'est donc pas nécessaire ni possible de citer l'ensemble de ce qui existe. En général, selon les auteurs et les professionnels, il y a unanimité sur le fait que la démarche de marketing territorial comporte trois phases incontournables afin que celui-ci atteigne ses objectifs :

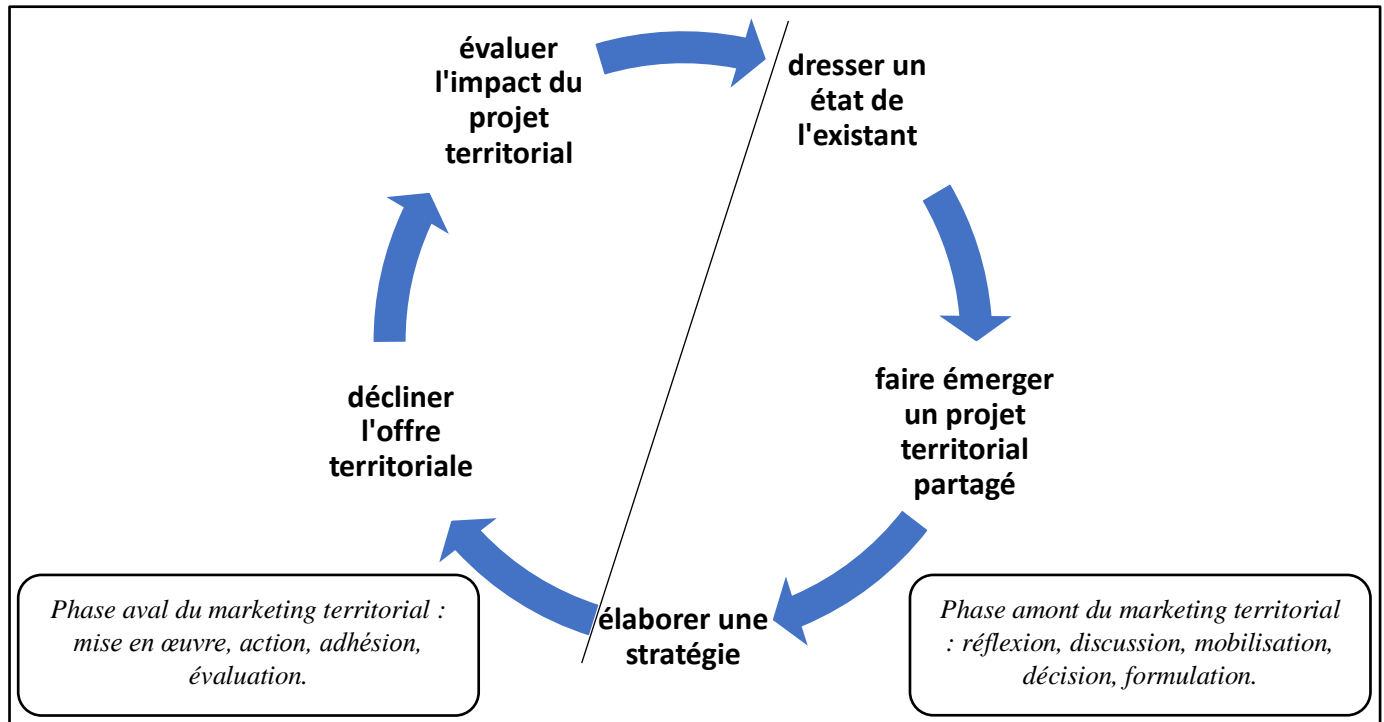
La première phase vise à établir un diagnostic de l'environnement interne et externe du territoire sur lequel va se fonder une stratégie de marketing territorial.

La deuxième phase a pour objectif de déterminer les choix stratégiques permettant de mieux se positionner.

La troisième phase consiste à mettre en œuvre les options stratégiques en mettant en place un contrôle et un suivi.

Bien qu'elles soient les phases les plus répandues tant sur le plan théorique que pratique, dans la réalité, elles ne se voient pas fidèlement respectées par les collectivités territoriales qui ont tendance à se diriger directement vers la communication en négligeant ainsi, les premières phases de diagnostic et de réflexion stratégique (El Khazzar & Echattabi, 2017). Afin de mieux cerner l'ensemble des aspects d'une démarche de marketing territorial, nous proposons le schéma ci-dessous :

Figure n°1 : la démarche de marketing territorial : un processus itératif et piloté



Source : adapté de Chamard (2014)

La mise en œuvre d'une telle méthode implique le respect de deux phases : une phase amont qui vise l'analyse et la réflexion (marketing d'étude et marketing stratégique) et une phase aval qui constitue la mise en pratique de la phase amont (marketing opérationnel). Par ailleurs, une autre phase préparatoire s'ajoute afin de réussir la démarche marketing territorial à savoir « le préambule » d'une stratégie de marketing territorial (El Khazzar & Echattabi, 2017).

4.1 Le préambule de mise en place d'une stratégie de marketing territorial

Cette phase vise à préparer la mobilisation des acteurs travaillant à l'attractivité d'un territoire afin de s'assurer qu'ils s'entendent sur les mêmes objectifs autour d'un projet territorial collectif, et qui favorise la coordination des différents acteurs locaux (Evon, 2022). Afin de mener cette phase préparatoire, Gollain (2008) a proposé plusieurs principes qui permettent d'aménager le terrain pour mettre en place une démarche de marketing territorial beaucoup plus efficace et réussie :

Principe 1 : être à l'écoute des publics-cibles en visant leur satisfaction.

Le marketing est considéré comme une manière de « penser client ». Dans le contexte territorial, il est donc impératif de penser le territoire. Autrement dit, la conception d'une stratégie de développement territorial devrait mettre la satisfaction des attentes du public visé au centre de la stratégie marketing. À cet effet, les acteurs territoriaux devraient identifier une offre territoriale qui répond aux besoins des populations cibles.

Principe 2 : bien différencier le marketing territorial du marketing des organisations.

La transposition des principes du marketing d'entreprise à l'échelon territorial est susceptible de rencontrer quelques écueils et nécessite par conséquent des ajustements spécifiques. Bien entendu, la différence majeure entre l'entreprise et le territoire réside au niveau des objectifs poursuivis. Ainsi, l'entreprise cherche la réalisation du profit et concentre toutes ses ressources vers ce but (Yudelson, 1988). Quant au territoire, il est orienté plutôt vers la satisfaction des besoins du public cible (Berg & Braun, 1999). Bien évidemment, les élus d'un territoire sont chargés principalement de veiller à ce que les citoyens de ce territoire puissent vivre dans les meilleures conditions possibles (Houllier-Guibert, 2003). De plus, l'entreprise fabrique et commercialise des biens, alors que les acteurs territoriaux ne peuvent contrôler qu'une petite partie de leur offre.

Principe 3 : réfléchir et identifier l'échelle géographique la plus pertinente.

Les marketeurs territoriaux recommandent de travailler à l'échelle d'une destination, c'est-à-dire un espace géographique pertinent pour les clients, plutôt qu'à l'échelle d'une entité administrative issue d'un découpage administratif ou un ensemble d'activités économiques regroupées géographiquement. Ainsi, le territoire est conçu comme une entité vivante à multiples facettes (économiques, sociales, environnementales...etc.) et qui évolue dans le temps. L'enjeu est de rassembler les acteurs de l'offre territoriale autour d'un projet collectif.

Principe 4 : penser en amont les modalités organisationnelles du travail des acteurs.

Pour Chamard (2014, p.113), « *sans mobilisation, le territoire n'existe pas* ». Ainsi, le territoire est un lieu commun, qui nécessite des actions collectives. En effet, la réussite d'une démarche de marketing territorial est un processus de mobilisation, d'implication et de coordination des différents acteurs (El Khazzar & Echattabi, 2017), et ce, pour l'ensemble des étapes de la démarche marketing territorial, de la phase amont (conception de la stratégie) jusqu'à la phase aval (mise en œuvre de l'action).

Principe 5 : être transparent.

Pour réussir une stratégie de marketing territorial, l'ensemble des acteurs qui y sont impliqués doivent avoir accès à toutes les informations disponibles. Néanmoins, les détails relatifs au plan stratégique devraient rester confidentiels afin de se préserver de la concurrence.

Principe 6 : s'assurer du climat de confiance entre les acteurs impliqués.

La confiance entre les acteurs impliqués dans une démarche de marketing territorial nécessite du temps afin de s'installer et s'épanouir. Cette confiance se manifeste au niveau de la relation entre les acteurs porteurs de l'offre territoriale et au niveau de la relation entre l'investisseur potentiel et les acteurs territoriaux.

Principe 7 : s'accorder le temps nécessaire pour la mobilisation des acteurs.

Les acteurs territoriaux doivent consacrer plus de temps aux préparatifs de toute démarche de marketing territorial. Bien entendu, « (...) *investir du temps au début à construire une alliance d'acteurs locaux est essentiel et évitera de perdre énormément de temps par la suite* » (Gollain, 2017).

4.2 La phase amont du marketing territorial : le marketing territorial stratégique

Cette phase comporte l'étude, l'analyse de l'environnement interne et externe du territoire, et la décision des choix stratégiques (segmentation, ciblage, positionnement). Bien qu'elle soit une phase parfois longue et fastidieuse (Chamard & Schlenker, 2017), elle revêt un rôle crucial. Bien évidemment, toute démarche de marketing territorial nécessite du temps et doit reposer sur une méthodologie globale, fiable et robuste (Echattabi & Khattab, 2021), car les décisions prises durant cette phase seront irréversibles (Chamard & Schlenker, 2017).

4.2.1 Le diagnostic territorial : PESTEL, SWOT, CERISE REVAIT®

Le diagnostic territorial est un état de lieux qui permet, sur la base d'une analyse interne et externe dont il fait l'objet, de recueillir et de traiter des données pour faire ressortir les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du territoire. Son objectif ultime est de parvenir à l'élaboration d'un projet partagé afin de mettre en place une stratégie territoriale qui consiste à traduire ce projet en décision (Chamard & Schlenker, 2017, p.46). C'est pourquoi, le diagnostic territorial constitue une étape préalable et essentielle pour la réussite de toute démarche de développement territorial. De manière générale, le diagnostic territorial s'appuie sur l'ensemble des éléments qui composent un territoire en vue de définir « la carte d'identité du territoire » (Ailli, 2018). Dans cette optique, Girard (1995) a identifié quatre éléments du territoire qui peuvent faire l'objet de ce diagnostic (voir tableau n° 2). À ces éléments s'ajoutent d'autres composantes liées au régime politique, à la réglementation, aux institutions et administrations publiques, ainsi qu'à l'environnement écologique du territoire. En général, il faut prendre en compte tout élément susceptible d'influencer l'attractivité du territoire. Ce diagnostic territorial peut être mené par le biais de plusieurs méthodes d'analyse stratégique telles que l'analyse PESTEL² et la matrice SWOT³ qui permet d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'environnement, ou encore la méthode CERISE REVAIT® conçue par V. Gollain dans le but de mesurer les avantages comparatifs d'un territoire par rapport à ceux des concurrents. Ce diagnostic débouche sur la définition du positionnement du territoire en passant par l'identification du public cible.

Tableau n°3 : les composantes de la méthode CERISE REVAIT®

Les 13 composantes principales sont :		Les 6 composantes complémentaires sont :
C Capital humain	R Recherche et développement / innovation / équipements	A Attracteurs territoriaux / totems / icônes territoriales
E Entreprises et personnalités du territoire	E Entreprises secondaires / tissu économique / filières & secteurs	I Insécurité
R Réseaux et points nodaux	V Valeurs et identité du territoire	M Marché local
I Infrastructures / immobilier / grands équipements	A Actions collectives structurantes	A Atmosphère / ambiance
S Services	I Image et marque territoriale	G Gouvernance / organisation des acteurs
E Événements professionnels	T TIC	E Environnement
	® @ressources patrimoniales et physiques / villes clés	

Source : adapté de Gollain (2015)

4.2.2 La segmentation territoriale

Étant donné la multiplicité et l'hétérogénéité du public cible, la segmentation territoriale permet de définir des segments de « clients » potentiels exprimant des besoins homogènes, en vue de sélectionner les cibles à satisfaire. Les critères de choix des cibles diffèrent selon chaque territoire, mais ils convergent avec la vision, les ressources, les avantages concurrentiels, et les opportunités des territoires. Ces critères devraient être pertinents et opérationnels. Autrement dit, ils devraient être adaptés à un public accessible (Loth, 2004).

4.2.3 Le positionnement territorial

D'un point de vue générique, le positionnement est perçu comme étant un choix stratégique qui consiste à donner à une offre (produit, marque) une position crédible, attractive et différente

² Il s'agit de l'environnement Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, et Légal.

³ C'est l'acronyme de Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).

dans l'esprit des clients et au sein d'un marché. C'est une politique qui vise à influencer la perception des clients. Dans le contexte territorial, le positionnement est considéré comme étant la perception de l'offre territoriale du point de vue du public cible et par rapport à celle des concurrents. Il s'agit d'une déclinaison de la vision stratégique d'un territoire qui consiste à « *synthétiser en quelques mots la place que les élus ou les responsables de la démarche veulent donner au territoire et jouer un rôle de référent pour toutes les actions qui seront mises en œuvre dans la phase aval du marketing territorial* » (Frimousse & Peretti, 2017, p.20). C'est un élément central de la démarche marketing territorial qui mérite une attention particulière, car il doit être en cohérence avec la place que les élus et les responsables de la démarche marketing territorial veulent donner dans l'esprit de la population cible (El Khazzar & Echattabi, 2016). Dans cette optique, une démarche de marketing territorial cohérente repose sur l'élaboration d'un mix-territorial au service du positionnement choisi.

4.3 La phase aval du marketing territorial : le marketing territorial opérationnel

Cette phase a pour vocation de mettre en pratique la phase amont. En d'autres termes, il s'agit de faire sortir le territoire d'une logique de l'offre à une logique de la demande (El Khazzar & Echattabi, 2017). Toutefois, l'offre territoriale devrait être différenciée et adaptée à la demande. La mise en place d'une stratégie de marketing territorial passe par l'élaboration d'un marketing mix⁴ territorial qui consiste à « *mettre en place un plan d'actions performant au regard du diagnostic, choix stratégiques et des objectifs définis dans la phase amont* » (El Khazzar & Echattabi, 2016, p.191). C'est la traduction opérationnelle de la démarche marketing territorial en actions concrètes au regard des objectifs fixés et du résultat escompté.

▪ Politique d'offre territoriale

Une offre territoriale est composée de l'ensemble des caractéristiques socio-économiques dont dispose un territoire et qui ont des effets plus ou moins directs sur l'accueil des activités économiques ainsi que leur maintien. (Ernst & Young, 2002). Il s'agit d'un ensemble d'attributs (les politiques fiscales, infrastructure, les caractéristiques physiques et démographiques, compétences en recherche...) qu'offre un territoire à ses interlocuteurs (investisseurs, touristes, citoyens...). L'offre territoriale est conçue ainsi, comme un ensemble d'attributs du territoire, qui sont plus ou moins donnés et hérités selon le cas, et qui sont en mesure d'influencer les entreprises dans le choix ou le maintien d'une localisation (Thiard, 2005). Néanmoins, si ces attributs sont essentiellement fixes tels que le climat et la situation géographique, il est possible d'agir sur ceux qui sont susceptibles d'être modifiés sur le court terme, par la mise à niveau des infrastructures publiques, le développement de la culture et de la recherche, l'amélioration du cadre de vie (loisirs, espaces verts, propreté...), la mise en place d'une offre de services de qualité aux entreprises...etc. (Moussalim, 2017, p.290).

▪ Politique de prix

Dans le contexte territorial, la détermination du prix d'un territoire demeure une tâche difficile à appréhender dans la mesure où il prend en compte un certain nombre de facteurs. Il s'agit de créer une multitude de mesures financières telles que les crédits d'impôt, les prêts et avances, les subventions, les aides directes et indirectes, l'amortissement accéléré...etc. (Ailli, 2018). Étant considéré comme un moyen d'attraction, le prix peut parfois mener à de la surenchère avec d'autres territoires concurrents. De ce fait, il devrait être utilisé de manière à fidéliser durablement les entreprises et éviter d'en faire un moyen de vente à court terme (Proulx & Tremblay, 2006).

▪ Politique de communication

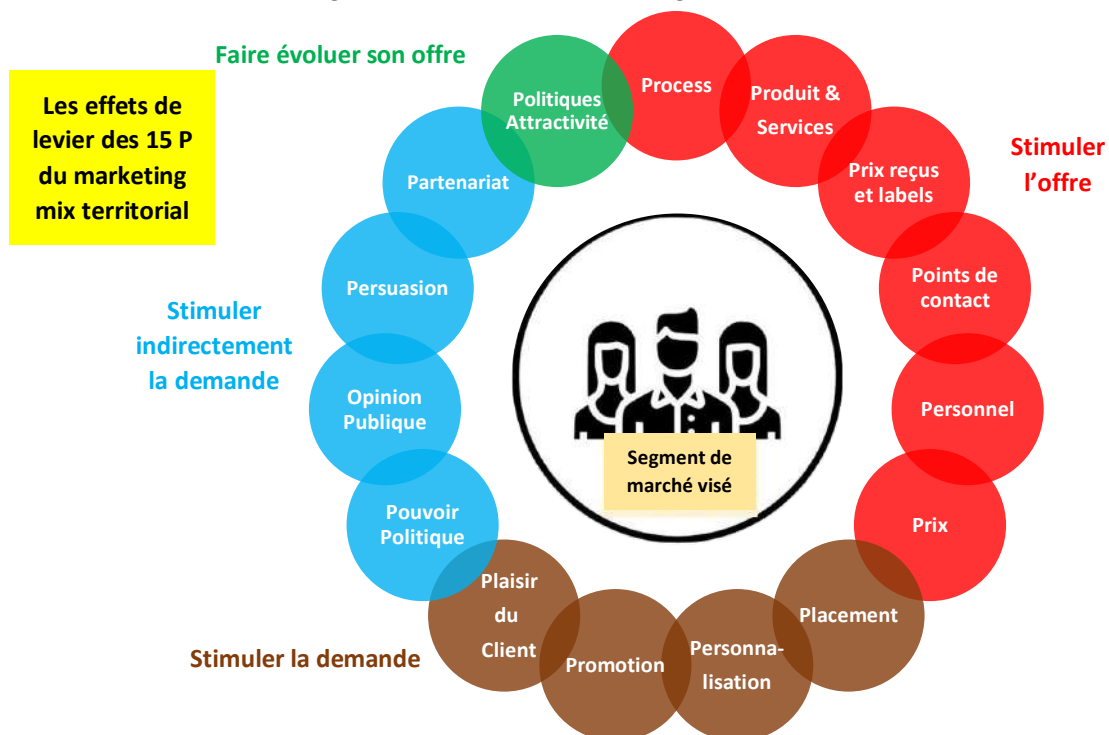
⁴ Il s'agit des quatre P de Philip Kotler : *Product, Price, Promotion, and Place*.

La communication renvoie à « l'ensemble des messages, informations et signaux émis par les acteurs d'un territoire pour se mettre en scène et pour donner une image favorable auprès de leur propre société et de l'extérieur » (Rosenberg, 2000). Toutefois, la communication territoriale ne se limite pas à un simple échange d'informations, elle consiste aussi à influencer l'autrui et rendre l'image du territoire plus appropriée et plus favorable en renforçant les liens entre l'émetteur et le récepteur du message. Selon Marynower (2017), une stratégie de communication territoriale permet d'atteindre plusieurs objectifs :

- La notoriété : un territoire devrait être connu afin de se développer. En effet, un territoire non repéré n'a aucune chance d'être choisi comme une destination.
- L'image : pour modifier ou renforcer l'image d'un territoire et séduire par voie de conséquence le public cible, il est intéressant d'identifier et d'analyser les causes qui entravent son développement, car il y a des territoires qui souffrent d'une mauvaise réputation et d'autres qui sont connus, mais ils ont une image floue.
- L'incitation : certains territoires disposent d'une notoriété et bénéficient d'une bonne image. Cependant, ils peinent à attirer des investisseurs, des touristes ou toute autre cible. La communication aura donc pour mission d'inciter les prospects pour qu'ils passent à l'action. Par ailleurs, la mise en place d'une stratégie de marque territoriale peut contribuer à la réussite d'une politique de communication, car elle engage durablement les acteurs impliqués dans le cadre d'un projet de développement du territoire dans son intégrité.

▪ **Politique de distribution**

Figure n°2 : les 15 P du marketing mix territorial



Source : adapté de Gollain (2019)

Dans la perspective de satisfaire les besoins des publics cibles, notamment les résidents, les investisseurs et les touristes, la politique de distribution permet de faciliter l'accès au territoire, et ce à travers l'amélioration des réseaux de transport à savoir : les ports, les aéroports, les chemins de fer et les rues.

Le modèle des 4 P de Philip Kotler demeure un outil très important. Cependant, il est parfois enrichi par d'autres auteurs du marketing. Ainsi, Gollain (2019) propose un marketing mix territorial qui se compose de 15 variables divisées en 4 catégories dans lesquelles figurent 6

variables qui favorisent l'offre, 4 variables qui stimulent directement la demande, 4 variables qui activent indirectement la demande et enfin une variable qui améliore l'offre de produits et de services à moyen et long terme (figure 2).

5. Modèle conceptuel de recherche

Selon la littérature, plusieurs chercheurs (Chamard, 2014 ; Gollain, 2017 ; El Khazzar & Echattabi, 2017) ont souligné la nécessité et le besoin d'aménager le terrain avant la mise en place d'une stratégie de marketing territorial. Ainsi, nous proposons que les éléments préparatoires de toute stratégie de marketing territorial contribuent considérablement à sa réussite. Nous formulons donc notre première hypothèse comme suit :

H1 : le préambule de la mise en place d'une stratégie de marketing territorial influence positivement la réussite de la démarche marketing territorial

Dans cette phase préparatoire, nous considérons que les variables suivantes, issues de la littérature, doivent en principe être respectées avant de passer à la phase stratégique et opérationnelle. Il s'agit en l'occurrence de la mobilisation et l'implication des acteurs, la coordination des actions des acteurs impliqués, la transparence entre les acteurs impliqués, la confiance entre les acteurs impliqués, et enfin la nécessité de placer la satisfaction du public cible au cœur de la stratégie marketing territorial.

S'agissant de la deuxième phase de la démarche marketing, nous supposons que les variables retenues en particulier, le diagnostic territorial, la segmentation territoriale, le ciblage et le positionnement territorial influencent positivement la réussite de la démarche marketing territorial.

H2 : le marketing territorial stratégique influence positivement la réussite de la démarche marketing territorial

En ce qui concerne la phase de mise en pratique des choix stratégiques, nous soutenons que les variables de l'offre territoriale adaptée, la communication territoriale favorable, la promotion territoriale, et la marque territoriale sont des facteurs clés qui permettent de traduire la phase stratégique en action.

H3 : le marketing territorial opérationnel influence positivement la réussite de la démarche marketing territorial

Les trois phases présentées ci-dessus sont étroitement liées, et des adaptations des variables tout au long de la démarche marketing territorial s'avèrent nécessaires.

Une stratégie de marketing territorial réussie se traduira par un impact positif sur l'image et la réputation d'un territoire grâce à la mise en place d'une stratégie de marque territoriale, un effet positif sur les valeurs perçues par les cibles sélectionnées afin de susciter des décisions plus favorables, le renforcement de la fierté territoriale qui permet de mobiliser des acteurs susceptibles de participer à la valorisation de leur territoire (ambassadeurs ou prescripteurs), et enfin la valorisation des ressources locales (Gollain, 2023b). Cela nous conduit à formuler notre quatrième hypothèse de la manière suivante :

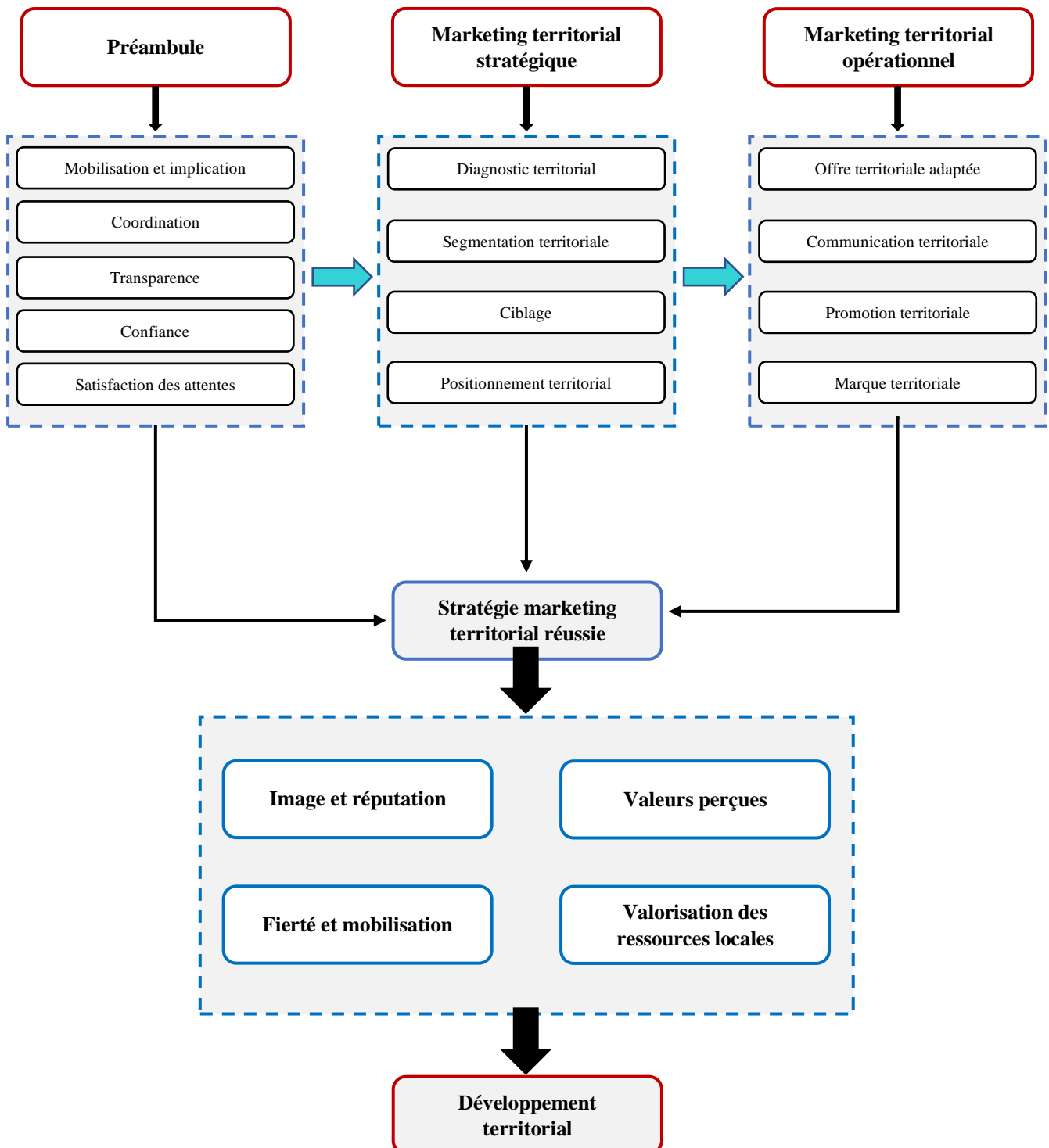
H4 : la réussite d'une stratégie de marketing territorial influence positivement le développement territorial

Cette hypothèse se déclinera en quatre sous hypothèses ci-après :

- ***H4-1 : la réussite d'une stratégie de marketing territorial influence positivement l'image et la réputation territoriale***
- ***H4-2 : la réussite d'une stratégie de marketing territorial influence positivement la fierté et la mobilisation des acteurs***
- ***H4-3 : la réussite d'une stratégie de marketing territorial influence positivement les valeurs perçues par les publics cibles***

- **H4-4** : la réussite d'une stratégie de marketing territorial contribue à la valorisation des ressources locales

Figure n°3 : modèle conceptuel de la recherche



Source : auteurs

6. Conclusion

Depuis son émergence, le marketing territorial a pris un grand essor au cours des années. En effet, plusieurs facteurs ont été derrière l'origine de son développement, notamment la mondialisation et l'hyper-concurrence interterritoriale, la mise en valeur du local, la croissance

rapide des outils de communication, et enfin la nécessité d'adapter les principes du marketing classique à un nouveau champ d'application qui est le territoire.

Néanmoins, il faudrait souligner que certaines difficultés peuvent être posées lors de la transposition des techniques du marketing, issues de la sphère marchande au territoire. Suite à cela, et compte tenu des particularités du marketing appliqué à l'échelon territorial, certaines précautions devraient être prises en compte autour de certains concepts clés tels que le marché, l'investisseur, le territoire et l'offre territoriale.

C'est pour ces raisons précitées qu'il est indispensable d'adopter une démarche de marketing tenant compte des spécificités de chaque territoire. Bien entendu, la clé de réussite des stratégies de développement territorial implique une connaissance parfaite du territoire et plus particulièrement ses différentes caractéristiques historiques, culturelles, économiques et géographiques. Ainsi, la mise en œuvre de ces stratégies suppose la prise en compte de la nature spécifique et complexe du territoire sans pour autant copier ce qui se fait ailleurs en raison de la singularité des territoires. De ce fait, chaque territoire devrait adopter sa propre approche marketing.

En tant que processus de coordination des acteurs ayant des profils différents et des ressources inéquitables, la gouvernance territoriale occupe une place prépondérante dans le développement territorial. De même, la régionalisation avancée, avec la décentralisation du pouvoir et le rapprochement de la prise des décisions aux spécificités locales, renforce cette gouvernance, en permettant une meilleure adéquation des politiques aux réalités des territoires, créant ainsi, un environnement favorable pour la mise en place des stratégies de marketing territorial.

Le marketing territorial est une démarche dynamique qui consiste à mettre en valeur un territoire et renforcer son attractivité. Aujourd'hui, cette discipline a évolué vers une pratique de plus en plus complexe qui repose sur une vision à long terme et beaucoup plus sophistiquée dont l'objectif ultime est le développement du territoire dans son intégrité, chose qui nécessite une implication de l'ensemble des forces vives du territoire. Ce changement de vision nous renvoie à « *l'évincement du marketing territorial par le branding territorial* » (Zumbo-Lebrument 2017, p.52) ou encore « *au glissement du marketing territorial vers le branding territorial* » (Vuignier, 2016, p.7), qui est de plus en plus reconnu comme un domaine plus contesté (Reynolds et al., 2022).

Le présent article revient sur les origines et les fondements du marketing appliqué à l'échelon territorial, ce qui a permis d'une part, de bien différencier le marketing territorial du marketing classique, mais aussi de ses concepts connexes qui sont souvent utilisés de manière interchangeable, en particulier la promotion territoriale et le branding territorial, et d'autre part, de proposer un modèle conceptuel qui permet de mieux comprendre les déterminants d'une démarche de marketing territorial, ainsi que les retombées positives de la réussite d'une telle démarche sur le développement territorial.

Toutefois, ce travail de recherche présente certaines limites, dont notamment le fait d'étudier un domaine de recherche encore jeune et en constante évolution, soit celui du marketing territorial. En effet, le cadre théorique de cette discipline demeure encore insuffisant et instable, ce qui conduit souvent à l'absence d'un consensus intellectuel sur ses fondements théoriques. En ce sens, il serait donc opportun de rediscuter, dans les futures recherches, la confusion conceptuelle relevée dans la littérature inhérente à ce sujet, ainsi que l'application des principes du marketing à des produits plus complexes, et étendus dans l'espace à savoir des villes ou des régions (Giovanardi et al., 2022), mais aussi d'encourager davantage le dialogue entre la théorie et la pratique du marketing territorial.

Références

- (1). **Ailli, S. (2018)**. Démarche marketing territorial pour promouvoir la province de Larache : les enjeux de la communication territoriale. *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, vol. 4, n°8.
- (2). **Alaux, C., Serval, S. & Zeller, C. (2015)**. Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : identité, image et relations. *Gestion et Management Public*, vol. 4, n°2, pp. 61-78.
- (3). **Albertini, T., Bereni, D., & Luisi, G. (2017)**. Une approche comparative des pratiques managériales de la Marque Territoriale Régionale. *Gestion et management public*, volume 5 / n° 4 (2), 41-60.
- (4). **Albouy, M. & Obeid, H. (2007)**. L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol 10, n°1, pp. 6-37.
- (5). **Almeida, G. G. F. d. & Cardoso, L. (2022)**. Discussions between place branding and territorial brand in regional development-A classification model proposal for a territorial brand. *Sustainability*, vol. 14, n°11, pp. 6669, <https://doi.org/10.3390/su14116669>
- (6). **Anholt, S. (2010)**. Definitions of place branding-Working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 6, 1-10.
- (7). **Ashworth, G. J. (1993)**. Marketing of places: What are we doing? In G. Ave & F. Corsico (eds.), *Urban marketing in Europe*, pp. 643-649.
- (8). **Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990b)**. Can places be sold for tourism? *Marketing Tourism Places*, pp. 1-16.
- (9). **Ashworth, G., (1994)**. The transition to market economies and market cities. In *European Challenges and Hungarian Responses in Regional Policy*, pp. 125-146.
- (10). **Ashworth, G.J. & Voogd, H. (1990a)**. Marketing and Place Promotion, dans Gold, J.R. & Ward, S.W. *Place Promotion, the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. Chichester, John Wiley and Sons, p.268.
- (11). **Aydalot, P. (1986)**. *Milieux innovateurs en Europe*. Gremi, Paris.
- (12). **Barke, M. (1999)**. City marketing as a planning tool. In Pacione M (ed), *Applied geography: principles and practice*. London: Routledge, pp. 486-496.
- (13). **Belkadi, E. (2015)**. Marketing Territorial de Casablanca: Etude de l'Image de Marque. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, vol. 13, n°3 pp. 704-714.
- (14). **Ben Hachem El Harouni, S. (2008)**. La construction régionale au Maroc : dynamique et enjeux. Ed. REMALD, 60 (Thèmes actuels), p.488.
- (15). **Benghozi, P. (2011)**. Économie numérique et industries de contenu : un nouveau paradigme pour les réseaux. *Hermes, Revue* n° 59, p. 31-37.
- (16). **Benko, G. (2006)**. *Villes et stratégies de communication et marketing urbain*. Université de Panthéon-Sorbonne, Paris, p.10.
- (17). **Berg, L. & Braun, E. (1999)**. Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity. *Urban Studies*, vol.36, n° 5-6, p. 987-99.
- (18). **Berglund, E. & Olsson, K. (2010)**. Rethinking place marketing - a literature review. In 50th ERSA Congress Jönköping, Sweden, 19th-23th. pp. 1-19.
- (19). **Berrada, M. (2018)**. Du Marketing territorial au branding territorial : Simple jeu de mots ou véritable transition ?, *Public & Nonprofit Management Review* 3.
- (20). **Berrada, M. (2019)**. *Le branding territorial : une démarche d'attractivité pour le développement local : cas de la ville de Casablanca*. Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon II en cotutelle avec l'Université Hassan 1er de Settat.
- (21). **Bertrand, N & Moquay, P. (2004)**. La gouvernance locale, un retour à la proximité. In: *Économie rurale*. n°280. pp. 77-95.

- (22). **Beuret, J-E. (2010).** De la négociation conflictuelle à la négociation concertative : un point de passage transactionnel. *Négociations* 1, pp. 45-60.
- (23). **Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P. & Couwenberg, O. (2018).** Reframing place promotion, place marketing, and place branding - moving beyond conceptual confusion. *Cities*, 80, 4-11.
- (24). **Borraz, O. (1999).** Pour une sociologie des dynamiques de l'action publique locale, Les nouvelles politiques locales. *Dynamiques de l'action publique*. Paris, Presses de Sciences Po, 77-110.
- (25). **Bourdeau-Lepage, L. & Gollain, V. (2015).** Attractivité et Compétitivité des territoires. *Théories et Pratiques*. CNER, Paris.
- (26). **Braun, E. (2008).** City Marketing: Towards an integrated approach. Thèse de doctorat, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam.
- (27). **Campagne, P. & Pecqueur, B. (2014).** Le développement territorial : une réponse émergente à la mondialisation. Editions Charles Léopold Mayer, Paris.
- (28). **Capello, R., (2009).** Space, Growth and Development. In Capello, R., & Nijkamp, P. (eds), *Handbook of Regional Growth and Development Theories*, Edward Elgar, London, 33-52.
- (29). **Chabih, M., Boudhar, A. & Echattabi, H. (2023).** L'implication des acteurs locaux au service de la cocréation de la valeur territoriale : proposition d'un modèle conceptuel. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, vol. 4, n°5, pp. 169-185.
- (30). **Chakor, A. (2004).** Le marketing territorial et ses applications au Maroc.
- (31). **Chamard, C. & Liquet, J-C. (2007).** Evaluer l'image des régions françaises : le modèle bidimensionnel des représentations appliqué au marketing territorial. Cahiers de recherche du CREG, IAE de Pau-Bayonne 2006.
- (32). **Chamard, C. & Schlenker, L. (2017).** La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale. *Gestion et management public*, vol. 6, n° 1, pp.41-57.
- (33). **Chamard, C. (2014).** Le marketing territorial : Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ? Bruxelles, de Boeck, 1ère édition, p.203.
- (34). **Chanoux, M. & Serval, S. (2011).** État des lieux et perspectives du marketing urbain. Une approche par la littérature. In *Quatrième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public - EGPA-IMP GT*, Rabat, Maroc, 13-14 octobre. pp. 1-26.
- (35). **Chartron, G. (2013).** Bienvenue dans l'ère du Place Branding !, in *LeWeboskop.fr*.
- (36). **Chia, E., Torre, A. & Rey-Valette, H. (2008).** Vers une « technologie » de la gouvernance territoriale ! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires, *Norois*, vol. 209, n°4, 167-177
- (37). **Colletis, G. & Pecqueur, B. (2018).** Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement : Le rôle de la proximité géographique. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 5, pp. 993-1011.
- (38). **Courvoisier, F.H. (2003).** Quelle est l'importance du marketing dans les organisations à but non lucratif ? *Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales*.
- (39). **Cunha, S. G., Luce, F. B., & Oliveira, M. O. R. (2022).** Estimating stakeholder-based place brand equity: one place, multiple perspectives. *Brazilian Journal of Marketing*, 21 (Special Issues), 208-231. <https://doi.org/10.5585/remark.v21i1.21102>.
- (40). **Depret, M.H., Hamdouch, A. & Tanguy, C. (2012).** Mondialisation et résilience des territoires - Trajectoires, dynamiques d'acteurs et expériences. Presses de l'Université du Québec.

- (41). **Echattabi, H. & Khattab, A. (2021)**. The place marketing strategy in Moroccan regions: Conditions of applicability. *Journal of Economic and Social Thought*, vol. 8, n° 2, pp. 42-54.
- (42). **Echattabi, H. & Moussalim, S. (2020)**. Le marketing territorial Entre légitimité et difficulté de transposition et de définition. *Revue African Scientific Journal*, vol. 3, n° 2, pp. 01-24.
- (43). **Echattabi, H. & Moussalim, S. (2023)**. Analyse du marketing des territoires à la lumière des théories des parties prenantes et de la proximité. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, vol. 39, n°4, pp. 1634-1646.
- (44). **Echattabi, H. (2024)**. Place Marketing and Advanced Regionalization in Morocco : An Opportunity for Strengthening Investment Attractiveness? *Alternatives Managériales Economiques*, vol. 6, n° 3, pp. 100-114.
- (45). **El khazzar, A. & Echattabi, H. (2016)**. Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain : éléments de réflexion. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, pp. 183-196.
- (46). **El khazzar, A. & Echattabi, H. (2017)**. Le préambule de la mise en place d'une démarche marketing territorial : proposition d'un modèle conceptuel. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, pp. 417-430.
- (47). **Ernst & Young (2002)**. Étude sur la constitution d'une offre territoriale différenciée. Datar, p.110.
- (48). **Eshuis, J., E. Braun & Klijin, E.H. (2013)**. Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups. *Public Administration Review* 73 (3): 507-516
- (49). **Eshuis, J., Klijin, E.H. & 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.
- (50). **Evon, J. (2022)**. Le projet territorial, révélateur de compétences opérationnelles pour le territoire. *Revue Française de Gestion*, vol. 48, n° 303, pp. 11-34.
- (51). **Frimousse, S. & Peretti, J. (2017)**. Entreprise et territoire : quelles perspectives pour demain ? *Question(s) de management*, 19, 13-24.
- (52). **Gilles, B. (1978)**. Histoire des techniques, La Pléiade, Gallimard, Paris.
- (53). **Giovanardi, M. (2012)**. Haft and Sord factors in place branding: Between functionalism and representationalism, *Place Branding and Public Diplomacy*, 8, (1): 30-45.
- (54). **Giovanardi, M., Silvagni, M. G. & Barbini, F. M. (2022)**. The SWOT of Damocles : Challenges in shaping inclusive place marketing audits. *Place Branding and Public Diplomacy*. <https://doi.org/10.1057/s41254-022-00269-z>
- (55). **Girard, V. (1999)**. Contribution à l'étude du marketing territorial : le cas des projets de ville et d'agglomération françaises. Lyon 3.
- (56). **Girard-Millet, V. (1995)**. Identité territoriale et marketing territorial : application du concept de Corporate Mix. *Les cahiers Lyonnais de la recherche en Gestion*, 16, pp.148-172.
- (57). **Gollain, V. (2008)**. Réussir son marketing territorial en 9 étapes. Version 1, Club des Développeurs Economiques d'Ile de France (CDEIF), Paris.
- (58). **Gollain, V. (2014)**. Le marketing territorial et l'attractivité des territoires. <https://fr.slideshare.net/vincentgollain/le-marketing-territorial-et-lattractivite-des-territoires>
- (59). **Gollain, V. (2015)**. Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode Cerise Revait®. Version 6, avril 2015, p.60.

- (60). **Gollain, V. (2017)**. Les 5 séquences et 25 points clés pour construire sa démarche de marketing territorial. <http://www.marketing-territorial.org/page-233793.html>
- (61). **Gollain, V. (2019)**. Les 15P : un nouveau mix marketing territorial Marketing Territorial. <http://www.marketing-territorial.org/2019/03/les-15p-un-nouveau-mix-marketing-territorial.html>
- (62). **Gollain, V. (2023a)**. 50 techniques pour réussir la mise en attractivité de son territoire: Guide pratique de marketing territorial. Territorial Editions.
- (63). **Gollain, V. (2023b)**. Définition du marketing territorial. <https://www.marketing-territorial.org/page-5608177.html>
- (64). **Graham, P. (1994)**. Marketing in the public sector : Inappropriate or merely difficult ? *Journal of Marketing Management*, 10 (5), pp.361-375.
- (65). **Greffe, X. (2002)**. Le développement local. L'Aube, DATAR, Paris.
- (66). **Gumuchian, H. & Pecqueur, B. (2007)**. La Ressource Territoriale. Anthropos, Economica, Paris.
- (67). **Hatem, F. (2007)**. Le marketing territorial, Principes, méthodes et pratiques. Edition EMS Management et société, p.292.
- (68). **Hooghe, L. & Marks, G. (2001)**. Multi-level Governance and European Integration. Lanham, MD: Rowman & Littlefield
- (69). **Houllier-Guibert, C.E. (2003)**. Quelle est l'évolution des facteurs de l'image de la ville de Rennes, selon l'échelle de perception ? Université Rennes 2.
- (70). **Kavaratzis, M. & Ashworth, G. (2008)**. Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, vol.1, pp.150-165.
- (71). **Kavaratzis, M. & Ashworth, G.J. (2005)**. City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96, (5): 506-514.
- (72). **Kooiman, J. (2000)**. Societal governance: levels, modes, and orders of social-political interaction. In Pierre J. (ed), *Debating Governance. Authority, steering and democracy*, Oxford: Oxford University Press.
- (73). **Kotler, P. & Lee, N. (2008)**. *Social Marketing: Influencing behaviours for Good*. Sage Publications, 3rd ed.
- (74). **Kotler, P. & Levy, S.J. (1969)**. Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, 33, pp.10-15
- (75). **Kotler, P. & Levy, S.J. (1971)**. Demarketing, Yes, Demarketing. *Harvard Business Review*, p. 74-80, November-December.
- (76). **Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D. (1999)**. *Marketing places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*. Londres, Pearson Education Limited.
- (77). **Kotler, P., Haider, D. & Rein, I. (1993)**. *Marketing places: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*, New York, The Free Press.
- (78). **Kotler, P., Keller, K. & Manceau, D. (2012)**. *Marketing management* (Pearson). France.
- (79). **Lamarche, Th. (2003)**. Le territoire entre politique de développement et attractivité. *Études de communication*, p. 13.
- (80). **Le Gales, P. (1995)**. Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. In: *Revue française de science politique*, 45^e année, n°1, 1995. pp. 57-95. <https://doi.org/10.3406/rfsp.1995.403502>
- (81). **Le Nagard, E. & Giannelloni, J. (2016)**. Ce n'est que du marketing! *Décisions Marketing*, n°81 p. 5-8.

- (82). **Leloup, F. Moyart, L. & Pecqueur, B (2005)**. La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, Économie, Société* 7 (4) : 321-332.
- (83). **Loth, D. (2004)**. Marketing international, Publibook, Paris.
- (84). **Mabillard, V., Pasquier, M., & Vuignier, R. (2024)**. Place Branding and Marketing from a Policy Perspective : Building Effective Strategies for Places. Taylor & Francis.
- (85). **Marynower, M. (2017)**. Communiquer pour l'attractivité du territoire. Blog territorial. <https://www.blog-territorial.fr/communiquer-lattractivite-territoire/>
- (86). **Matlovičová, K. (2008)**. Place marketing process-Theoretical aspects of realization. *Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et naturae Universitatis Presoviensis, Trirodne vedy, Folia Geographica*, 12(PU Presov), pp.195-224.
- (87). **Matson, E. W. (1994)**. Can cities market themselves like Coke and Pepsi do? *International Journal of Public Sector Management*, 7(2), 35-41.
- (88). **Maynadier, B. (2009)**. Marque de ville : une approche sémiotique. Working Paper de l'Iseg.
- (89). **Meyronin, B. (2012)**. Le marketing territorial. Paris, Vuibert, 2e édition, p.225.
- (90). **Meyronin, B. (2015)**. Marketing territorial Enjeux et pratiques. 3e éd, p. 240.
- (91). **Michaelis Aharon, K. & Alfasi, N. (2022)**. The geographical aspect of place branding: Interactions between place brands in the spatial hierarchy. *Applied Geography*, 139, 102650. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2022.102650>
- (92). **Moine, A. (2006)**. Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement du territoire. *L'Espace Géographique* 35 (2), pp. 115-132.
- (93). **Moussalim, S. & Zaim, O.G. (2018)**. Les facteurs de succès du marketing des territoires, étude comparée entre l'Europe, les USA et le Maroc. *Public & Nonprofit Management Review*, vol. 3.1.
- (94). **Moussalim, S. (2017)**. La capacité organisationnelle d'un territoire comme levier de son Marketing territorial. Thèse de doctorat, groupe ISCAE Casablanca. 383p.
- (95). **Pasquinelli, C. (2013)**. Competition , cooperation and co-opetition : unfolding the process of inter-territorial branding. *Urban Research & Practice*, 6 (1), pp.1-18.
- (96). **Pecqueur, B. (2005a)**. Le développement territorial : une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du Sud. In B. Antheaume & F. Giraut (éds.). *Le territoire est mort, vive les territoires ! Une (re)fabrication au nom du développement*. IRD Éditions. <https://doi.org/10.4000/books.irdeditions.3408>
- (97). **Pierre, J. (2000)**. *Debating Governance: Authority, Steering and Democracy*, Oxford University Press, p.251.
- (98). **Proulx, M-U. & Tremblay, D. (2006)**. Marketing territorial et positionnement mondial. *Géographie, économie, société*, 2006/2 vol. 8, pp. 239-256.
- (99). **Rainisto, S.K. (2003)**. Success factors of place marketing : a study of place marketing practices in northern Europe and the United States. Helsinki University of Technology.
- (100). **Reynolds, L., Koenig-Lewis, N., Doering, H. & Peattie, K. (2022)**. Competing for legitimacy in the place branding process: (re)negotiating the stakes. *Tourism Management*, vol. 91, 104532. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104532>.
- (101). **Rosenberg, M. (2000)**. *Le marketing urbain en question*. Ed. Economica, 1ère édition.
- (102). **Rosenberg, N. (1982)**. *Inside the Black Box: Technology and Economics*. Cambridge University Press.
- (103). **Skinner, H. (2008)**. The emergence and development of place marketing's confused identity. *Journal of marketing management*, 24, (9-10): 915-928.
- (104). **Stewart, J. & Walsh, K. (1992)**. Change in the management of public services. *Public Administration*, 70(Winter), pp. 499-518.

- (105). **Stohr, W-B. & Taylor, F. (1981).** Development from Above or Below ? The dialectics of Regional Planning in Developing Countries. John Wiley, New York.
- (106). **Stohr, W-B. (1986).** Regional Innovation Complexes. Papers in Regional Science 59, pp. 29-44.
- (107). **Storper, M. (1997).** The Regional World, Territorial Development in a Global Economy. The Guilford Press
- (108). **Thiard, P. (2005).** L'offre territoriale : un nouveau concept pour le développement des territoires et des métropoles ? Territoires 2030, 2005, 1, pp.17-28.
- (109). **Thiard, P. (2007).** Attractivité et compétitivité : offre territoriale, approches marketing et retombées. Actes des séminaires, l'attractivité des territoires : regards croisés, PUCA, Paris, 47-48.
- (110). **Torre, A. & Traversac, J-B. (2011).** Territorial Governance, Local Development, Rural Areas and Agrofood Systems. Springer Verlag, Heidelberg & New York.
- (111). **Torre, A. (2015a).** Théorie du développement territorial. Géographie, économie, société, vol. 17, n° 3, pp. 273-288
- (112). **Torre, A. (2015b).** Gouvernance territoriale et conflits d'usages. In WikiTerritorial du CNFPT
- (113). **Torre, A. (2018).** Les moteurs du développement territorial. Revue d'Économie Régionale & Urbaine, vol. 4, n° 4, pp. 711-736
- (114). **Torre, A. (2019).** Relations de production et gouvernance aux origines des processus de développement des territoires. Sociologues et économistes face à la demande de savoirs. Ed. de la Maison des Sciences de l'Homme.
- (115). **Vuignier, R. (2016).** Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique <hal-01309173>.
- (116). **Vuignier, R. (2018).** Attractivité des territoires et place branding : étude exploratoire de la sensibilité des décideurs d'entreprise à la marque territoriale. Thèse de doctorat en administration publique, Université de Lausanne.
- (117). **Walsh, K. (1991).** Quality and public services. Public Administration, 69, pp.503-514.
- (118). **Ward, S. V. & Gold, J. R. (1994).** Introduction. In J. R. Gold, & S. V. Ward (Eds.). Place promotion: The use of publicity and marketing to sell towns and regions. Chichester: John Wiley Publishers.
- (119). **Ward, S. V. (1998).** Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000., Londres: Routledge, Oxon. P.
- (120). **Yudelson, J. (1988).** The four Ps of nonprofit marketing. Nonprofit World, vol. 6 pp.21-23.
- (121). **Zimmermann, J-B. (2005).** Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial. La Revue de l'Ires 47, pp. 21-36
- (122). **Zumbo-Lebrument, C. & Lebrument, N. (2020).** Les déterminants de la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial : le cas d'une marque de territoire française. Management international, 24(3), 129-149. <https://doi.org/10.7202/1072628ar>
- (123). **Zumbo-Lebrument, C. (2017).** La participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'une marque de territoire : le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 10.