

**MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE
ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE**

**MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU
SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE**

**PLACE MARKETING: WHAT SPECIFICITIES FOR THE MARKETING OF SOUTHERN
TERRITORIES? AN ANALYSIS THROUGH THE PRISM OF A MOROCCAN REGION**

SANAA MOUSSALIM

Docteur en Sciences de Gestion, Professeur intervenant à l'Institut Supérieur de
Commerce et d'Administration des Entreprises, Casablanca, Maroc

sanaa_moussalim@yahoo.fr

ABDELATIF CHAKOR

Professeur de l'Enseignement Supérieur à l'Université Mohammed V de Rabat,
Maroc

abdellatif.chakor@um5.ac.ma

Date de soumission: 01/05/2019

Date d'acceptation: 21/07/2019

Date de publication: 19/08/2019

DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3522692>

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

RESUME

Au cours des 20 dernières années, le marketing des territoires a bénéficié d'une attention accrue, à la fois comme pratique et comme sujet d'études académiques. Son expansion rapide dans les territoires peut être expliqué par la mondialisation et son corollaire, le sentiment de concurrence acharnée entre les lieux pour l'attraction des investissements et des visiteurs d'une part, et l'adoption par le secteur public des méthodes et des outils du privé, dans le cadre du courant du managérialisme, d'autre part. En nous basant sur les résultats d'une recherche menée au niveau de la Région de l'Oriental au Maroc, et d'une analyse bibliographique, nous proposons une étude comparée des pratiques de marketing territorial entre deux régions françaises et la région marocaine de l'Oriental, afin d'en définir les similitudes et les différences, dans une tentative de tracer les contours d'une pratique de marketing spécifique aux régions marocaines.

MOTS-CLES :

Marketing territorial, Management territorial, Territoire, Développement territorial, Région Champagne-Ardenne, Région Nord-Pas-de-Calais, France, L'Oriental, Maroc.

ABSTRACT

Over the last 20 years, place marketing has received increased attention, both as a practice and as a subject for academic study. Its rapid expansion in territories, nations, cities and regions can be explained by globalization and its corollary, the development of a feeling of fierce competition between places for the attraction of investments and visitors on the one hand, and the adoption by the public sector of private methods and tools, within the framework of the current of managerialism, on the other hand. Based on the results of a doctoral research conducted in the Oriental Region of Morocco, and a literature review, we propose a comparative study of place marketing practices between two French regions and the Moroccan region of the Oriental, in order to define the similarities and differences, in an attempt to trace the contours of a marketing practice specific to Moroccan regions.

KEYWORDS :

Place marketing, Place management, Place development, Territory, Champagne-Ardenne, Nord-Pas-de-Calais, France, The oriental region, Morocco

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

INTRODUCTION

Des changements fondamentaux dans l'économie, la technologie, la démographie et la politique sont en train de remodeler l'environnement des villes et des régions dans tous les continents. Ces changements sont en relation avec une intense urbanisation et une métropolisation croissante, le développement des technologies de l'information et des télécommunications et l'augmentation de la mobilité des activités économiques, des personnes et des ressources (Van Den Berg & Braun, 1999). Cette situation introduit un processus par lequel les territoires se sentent en compétition ouverte les uns avec les autres (Camagni, 2002 ; Kotler et al., 1993) pour attirer de nouveaux investissements, développer le tourisme, ou devenir des pôles attractifs pour de nouvelles entreprises, en concurrence avec l'ensemble de la planète (Proulx & Tremblay 2006). Cette compétition se fait pour "*leur part mondiale de consommateurs, de touristes, d'investisseurs, d'étudiants, d'entrepreneurs, d'événements sportifs et culturels internationaux, et pour l'attention et le respect des médias internationaux, des autres gouvernements et les populations des autres pays*" (Anholt, 2007, p.1 ; Kotler et al., 1993, p. 9).

Depuis ces dernières années, les villes et les régions ont découvert que le marketing pouvait être un instrument puissant dans ce nouveau style de management (Van den Berg & Braun 1999), pour développer leur attractivité et leur compétitivité (Benko, 1999 ; Meyronin, 2009 ; Noisette & Vallérugo, 2010). C'est ainsi que les campagnes de communication des collectivités territoriales, villes et régions, se généralisent depuis quelques années et côtoient sur le web, dans les réseaux sociaux et dans les médias plus classiques, celles des marques de grande consommation (Meyronin, 2009), dans presque toutes les régions du monde, bien que beaucoup plus dans les pays du Nord que dans les pays du Sud.

Cet article se propose donc d'étudier les pratiques de marketing territorial d'une région marocaine, l'Oriental, et de les comparer à d'autres expériences au niveau de deux régions françaises (la région Champagne-Ardenne et la région Nord-Pas-de-Calais) pour en identifier les points communs et surtout distinguer les spécificités éventuelles du Marketing des régions marocaines. Ce travail de recherche s'est effectué en immersion, puisque nous avons travaillé pendant quelques années dans la région, et pour l'Agence de l'Oriental, un établissement public chargé du développement et de la promotion de la région de l'Oriental.

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

1. LE MARKETING DES TERRITOIRES, UNE PRATIQUE NOUVELLE

Au cours des dernières années, le marketing territorial "formel" a bénéficié d'une attention accrue, à la fois comme pratique et comme sujet de recherche académique, les villes et les territoires ayant utilisé depuis des siècles beaucoup de marketing "informel" (Kotler, 2009).

1.1. LE MARKETING TERRITORIAL, UN ESSAI DE DEFINITION

Le marketing des territoires (place marketing en anglais) est une démarche qui vise à élaborer, sur la base de la connaissance de l'environnement, géographique, démographique, culturel, économique, social et politique, l'offre territoriale (Chamard et al., 2013). Il est généralement associé au marketing des organisations territoriales, dans la mesure où un territoire ne peut se développer que par l'intermédiaire d'organisations (généralement des institutions administratives, les conseils régionaux pour les régions, les agences de développement, les agences de promotion des investissements, les chambres de commerce, les centres régionaux d'investissement, etc.). Le marketing territorial n'est pas une simple communication institutionnelle entreprise par les autorités territoriales. Il s'agit en fait d'un ensemble d'atouts et d'opportunités, destiné à un public dont les besoins ont été identifiés et compris. L'offre qui en résulte souligne la manière dont le territoire répond à ces attentes en concurrence avec d'autres territoires et régions, en présentant une proposition de vente unique (USP)¹.

Cependant, le marketing territorial a ses propres spécificités car le territoire n'est pas une entreprise. En effet, alors que l'entreprise maîtrise plus ou moins bien l'ensemble de ses avantages concurrentiels, les territoires n'en contrôlent qu'une petite partie. Le climat, le site, l'histoire d'une ville, sont des données déterminantes dans son attractivité et sur lesquelles aucun acteur n'a la moindre prise. Mais surtout, alors qu'une entreprise a pour fonction première de produire et de vendre des services ou des biens, les élus d'un territoire ont pour responsabilité majeure de faire en sorte que les citoyens de ce territoire vivent dans les meilleures conditions possibles. C'est pourquoi certains élus sont parfois réticents à utiliser les méthodes du privé dans la gestion publique. « Le marketing territorial n'est pas l'ennemi des territoires, pour peu qu'il vienne en appui d'efforts réels et mesurables en faveur du développement économique, culturel, urbain et social.. » (Meyronin, 2009). En d'autres termes, il faut « *être dans la séduction, certes, mais être aussi dans la construction du sens, au croisement d'une histoire, d'une géographie, d'une ambition*

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

et d'un imaginaire à construire pour, et avec ceux qui y vivent, et pour ceux que l'on veut faire venir » (Meyronin, 2009). Le marketing territorial a un objectif pratique au-delà de la construction d'image. Quand il est réussi, cette pratique aide les régions à cibler des marchés finaux spécifiques, à atteindre des cercles d'influence et à façonner l'opinion publique.

Si le marketing des territoires est, en particulier aux USA où il a vu le jour, une industrie de plusieurs milliards de dollars, où les lieux sont vendus de manière agressive (Kotler et al., 1999 ; Ashworth & Voogd, 1994 ; Ward, 1998 ; Rainisto, 2003), les expériences européennes dans ce domaine sont encore récentes, avec cependant des cas d'écoles, notamment pour les grandes métropoles européennes, comme Lyon en France, Barcelone en Espagne, ou Londres en Grande Bretagne. Dans les pays du Sud, les pratiques sont toutes récentes et datent des dernières années, avec des cas particuliers très performants comme celui de Dubai. Au Maroc, Casablanca s'est distingué par le lancement en 2016 d'une stratégie de marketing et une marque territoriale, WeCasablanca. D'autres villes, comme Marrakech, Agadir ou Essaouira, ont des pratiques intéressantes. Les régions s'y sont mises à leur tour, comme la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima ou Souss-Massa-Daraa, la région de l'Oriental étant la seule à avoir mis en place une stratégie réfléchie, intégrée et formelle (Moussalim, 2017).

1.2. MANAGEMENT PUBLIC ET MARKETING DES TERRITOIRES

Le marketing traditionnel, avec ses outils classiques, ne pouvait pas s'appliquer tel quel aux territoires. C'est l'émergence du marketing des services dans les années 80 et celle du marketing relationnel qui a contribué à jouer un rôle clé dans l'affirmation d'un marketing public, adopté par les organisations publiques, dans un environnement dominé par la philosophie du management public (NMP), et qui a contribué à lui fournir des axes de réflexion et des outils plus pertinents (Rochette & Cassière, 2012).

Le NMP a été adopté aussi bien par les organisations publiques que par les territoires. En effet, les réformes de plus en plus poussées en matière de décentralisation, ont transféré une partie du pouvoir décisionnel et des compétences de l'Etat à des structures locales, qui gèrent des territoires institutionnels, devenus des territoires de projets, dans une logique partenariale entre différentes parties prenantes (Hernandez, 2007). Il est maintenant largement admis que les territoires sont au cœur du développement économique et que les autorités régionales sont désormais des

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

acteurs majeurs dans la globalisation. C'est ainsi que les régions sont confrontées aux mêmes défis managériaux que les entreprises ou les organisations. Avec la décentralisation, l'optimisation des moyens et les attentes de plus en plus fortes des usagers, les organisations publiques territoriales ont été amené à initier et à conduire le changement en s'appuyant sur les outils du NMP. On parle alors de management public territorial, qui fait appel aux mêmes outils que le management privé, dont le marketing.

1.3. LE MARKETING ET LE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL

Le marketing est devenu aujourd'hui une stratégie largement déployée par les collectivités territoriales, essentiellement au niveau des villes et des régions, pour améliorer leur gouvernance (Eshuis, Braun & Klijn, 2013). Il est utilisé pour accroître la compétitivité des territoires et attirer des groupes cibles tels que les touristes, les nouveaux résidents ou encore les entreprises et les investisseurs (Bennett & Savani, 2003 ; Braun, 2008), ainsi que pour améliorer le cadre de vie des résidents. Cet effort peut se traduire par la création et la promotion d'une image positive, mais doit surtout développer le produit territorial, c'est à dire le développement du territoire lui-même. Ce développement ne doit pas se faire uniquement en réponse à la demande des groupes cibles, touristes, entreprises ou investisseurs (comme cela est souvent défendu dans la littérature, voir entre autres : Greenberg, 2008 ; Kavartzis, 2004, Kotler & Gertner, 2002). Le développement territorial doit d'abord se penser et se faire pour le bien des populations et des résidents locaux, le ciblage des investisseurs et des entreprises ayant d'abord pour objectif la création de richesse et d'emplois au niveau local.

Aux Etats-Unis seulement, 20 milliards de dollars ont été dépensés par an dans les années 90, sur les programmes de développement économique (Hocomb, 1994). Dans les pays européens, des budgets importants, quoique plus modestes, issus de financement européens et nationaux, sont dépensés dans le même cadre. Avec le temps, la logique de développement économique des territoires a changé pour être remplacée par une logique marketing. Les villes et territoires sont de plus en plus amenés à produire des diagnostics partagés de leur situation socio-économique, à élaborer des positionnements, développer des plans stratégiques et mettre en œuvre des plans marketing. Ces expériences sont nombreuses et plurielles aujourd'hui à l'échelle internationale, alors que cette pratique est encore naissante au Maroc.

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

Dans cet article, nous nous intéresserons au cas de la région de l'Oriental marocain, ayant déployée une stratégie de marketing territorial depuis plus de dix ans. Ensuite, une approche comparative est menée avec d'autres agglomérations dans une perspective d'identifier les différences et les spécificités inhérentes au marketing des territoires des pays du Sud, l'Oriental comme exemple.

2. TERRAIN ETUDIE ET METHODOLOGIE

Nous nous situons ici au niveau de l'entité région. L'évolution de l'organisation territoriale au Maroc, vers un modèle de « régionalisation avancée » est à l'origine d'un regain d'intérêt pour le territoire, devenu espace de vie et d'initiatives pour mieux l'organiser, et pouvoir mieux y vivre. La Région semble représenter « *un relais privilégié entre le national et le mondial* » (Ben Hachem El Harouni, 2008, p. 171), et est le niveau idéal entre l'Etat et le niveau le plus bas des collectivités territoriales, c'est à dire la commune, constituant l'unité territoriale et sociale fondamentale du développement. Elle permet d'avoir une masse critique pour favoriser le développement puisqu'elle est assez grande pour pouvoir atteindre un niveau de développement raisonnablement complexe et assez petite pour que la participation directe de la population au mécanisme décisionnel soit possible (Ben Hachem el Harrouni, 2008). La région est aussi le meilleur niveau territorial pour la conduite de politiques et stratégies de marketing territorial, la commune n'ayant ni les ressources humaines, ni les ressources financières pour s'y atteler alors que les prérogatives de la province ne le lui permettent pas (Moussalim, 2017).

La méthodologie suivie est celle de la méthode des cas (Yin, 2003). Nous avons choisi la région de l'Oriental comme cas unique pour notre recherche. Notre recherche empirique a été réalisée sur la base d'une analyse documentaire² et des interviews³ avec les dirigeants des organisations publiques, privées et associatives, au niveau régional, national et international. Les outils et les instruments utilisés nous ont permis de collecter et analyser un corpus de données, en utilisant la méthode de l'Analyse de Contenu Thématique (ACT) avec l'aide du logiciel NVIVO⁴. Le repérage international, appréhendé grâce à une étude bibliographique, et à l'étude empirique dans l'Oriental, concernera deux régions françaises qui ont des relations très étroites avec la région de l'Oriental. La première est la région Champagne Ardennes, jumelée à l'oriental depuis les années 90, et partageant avec elle de nombreux points communs relatifs à leur situation comme régions de transit, aux disparités importantes entre les territoires mais aussi à des secteurs économiques

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

stratégiques comme l'agriculture ou l'agroalimentaire, ou la logistique. Ensuite, nous étudierons le cas de la région Nord-Pas-de-Calais, dont la capitale Lille est jumelée avec la ville d'Oujda depuis 2005.

3. LES PRATIQUES DE MARKETING TERRITORIAL DES REGIONS ETUDIEES

3.1. CAS DE LA REGION CHAMPAGNE-ARDENNE EN FRANCE

La région Champagne-Ardenne (CA) est une ancienne collectivité territoriale française (de 1982 à 2015). Dans le dernier découpage territorial de 2015, elle a fusionné avec l'Alsace et la Lorraine pour former la nouvelle région Grand Est. Ayant eu des relations privilégiées avec l'Oriental marocain depuis plus d'une vingtaine d'années, nous nous intéresserons à cette région, dans ses anciennes frontières géographiques. La CA était classée au 12^{ème} rang des régions françaises par sa superficie (4,7% de l'espace national métropolitain). De par sa position géographique et les activités de ses habitants, elle a été de tout temps tournée à la fois vers le Bassin parisien et le Grand-Est de la France. Quatre départements, les Ardennes, l'Aube, la Marne et la Haute-Marne, et 1.945 communes, structuraient de façon administrative ce territoire qui s'étirait sur 350 km du Nord au Sud.

La région CA disposait de quelques bons indicateurs économiques : 1^{ère} région pour la production de fonte, 3^{ème} région métallurgique, 2^{ème} région agroalimentaire ou encore 25% de la production française de bonneterie. Les grands secteurs clés du développement économique de la CA sont⁵ : La filière agroalimentaire, L'industrie textile, La métallurgie, L'industrie de l'emballage, La logistique et Les biomolécules/les biomatériaux. Située au cœur des grands courants d'échanges entre la mer du Nord, les Flandres et l'Italie, la CA est depuis toujours une région de transit, comme la région de l'Oriental, comme nous allons le voir. Elle est bien dotée en infrastructures de transports, surtout sur l'axe est-ouest, renforcé par l'arrivée du TGV Est en 2007.

Ces quelques classements avantageux ne devraient pas masquer des indicateurs alarmants. La région a été en effet également marquée par de grandes disparités selon les territoires. Elle présente en matière de cohésion sociale, un profil très particulier, lié d'une part aux conséquences des graves mutations industrielles en cours et d'autre part, à son armature urbaine faible. En effet, la fragilisation des bassins d'activité se traduit par l'accroissement du nombre de demandeurs d'emploi et de bénéficiaires des minimas sociaux. Pour inverser cette tendance, la CA a créée, en

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

2005, CADev (Champagne- Ardenne développement), l'agence de développement économique de la Région Champagne-Ardenne. C'est une structure privée organisée sous forme associative, financée principalement par le conseil régional, et présidée par un chef d'entreprise. Elle a pour missions essentielles de :

- Prospecter en France et à l'étranger des entreprises susceptibles de s'implanter dans la région Champagne-Ardenne.
- Accompagner des projets stratégiques d'entreprises régionales,
- Assurer la promotion des atouts de la région Champagne-Ardenne.

La CADev est formée d'une équipe d'une quinzaine personnes et s'appuie sur des compétences internes en matière de veille et intelligence économique, d'ingénierie de projet (aspects règlementaires, aides publiques, analyse financière, recherches de sites d'implantation...) et de marketing. A sa création, CADev a bénéficié d'un budget de 1,5 M€, grâce à des financements croisés : Région, Union Européenne, Datar, Caisse des Dépôts et Consignation, conseil général des Ardennes et de recettes "participations et cotisations".

En 2009, les différents acteurs du territoire ont décidé de déployer une stratégie de la marque "Champagne-Ardenne" dans le cadre d'une démarche de marketing territorial, avec à la clé le lancement d'un site internet « *invest in Champagne Ardenne* » pendant l'été 2011. Ce site s'adresse uniquement aux clients potentiels du territoire, entreprises et investisseurs potentiels. Puis la CADev a lancé son portail Internet dédié à la filière Transport et Logistique : « *Logistics in Champagne-Ardenne* », l'un des secteurs économiques stratégiques pour la Région.

Cette stratégie de marketing de la Région s'accompagne également d'autres stratégies, menées par les principales villes de la région, dont notamment la ville de Reims. C'est ainsi qu'en 2003, à l'initiative de la ville de Reims, de Reims Métropole et de la chambre de commerce et d'industrie de Reims & Epernay (CCIRE), l'agence Invest in Reims (RCD) est créée, avec une équipe de 7 personnes et un budget de 1,3 M€, avec pour mission de favoriser la promotion et le développement économique de la métropole rémoise.

En 7 ans, Invest in Reims a accompagné la création de plus de 4 200 emplois en accueillant plus de 95 entreprises dont de nombreux groupes basés à Paris. Dès sa création, cette agence a développé

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

une triple stratégie de différenciation, de conquête et de fierté du territoire s'appuyant sur le « celebrity marketing »⁶ et le cobranding⁷ autour d'une marque unique : Invest in Reims.

3.2. REGION NORD-PAS-DE-CALAIS EN FRANCE

La ville de Lille est la capitale de la région Nord-Pas-de-Calais (NPDC), qui a fusionné, dans le cadre de la réforme territoriale de 2015, avec la région Picardie, s'appelant désormais Hauts-de-France. Lille et Oujda sont unies par un accord de partenariat depuis plus d'une quinzaine d'années. Les deux villes ont souhaité contribuer au rapprochement euro-méditerranéen en s'appuyant sur leurs puissants liens humains (plus de 50% des Lilloises et Lillois d'origine marocaine sont issus de la région de l'Oriental) et partant de leurs problématiques communes, telle que leur position frontalière. Les nombreux projets partenariaux vont de la promotion du développement économique au développement social et culturel en passant par le tourisme responsable ou l'économie sociale et solidaire. Les Universités de Lille et d'Oujda ont également développé de nombreuses coopérations illustrées par une grande diversité de recherches et d'articles conjoints, des formations bi-diplômantes et l'organisation d'événements scientifiques.

La région NPDC a subi de nombreuses mutations au cours du XXe siècle. Quatrième région française pour son PIB, une situation géographique privilégiée au cœur de l'Europe, une capitale (Lille) au statut européen, des secteurs économiques historiques (ferroviaire, automobile, etc.) : le Nord-Pas-de-Calais avait des sérieux atouts et connaissait une réelle diversification, industrielle et tertiaire, symbole de son renouveau économique. Cependant, cette région a fait face à une grave crise industrielle, à l'image de l'Oriental, dans le sens d'une recomposition en profondeur du système productif. En trente ans, entre 1975 et 1992, la région a vu disparaître ou décliner plusieurs secteurs clés de son économie : le secteur minier, le secteur textile et la sidérurgie-métallurgie.

La région avait une image de région industrielle fortement peuplée, cependant une part importante du territoire est consacrée à l'agriculture. L'industrie automobile est un secteur en reconversion. Autrefois marginale, elle est devenue un acteur majeur de l'économie régionale avec l'installation d'une dizaine d'usines modernes pour des constructeurs comme Renault, PSA Peugeot Citroën et Fiat ou plus récemment Toyota, et leurs sous-traitants. La logistique est un autre secteur économique important au niveau de la Région.

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

En 2000, l'ancien PDG du Groupe privé « 3 Suisses International » a créé une association de loi 1901, Créativallée, pour promouvoir et sensibiliser à l'esprit d'entrepreneuriat sur le territoire du Nord-Pas-de-Calais. En juin 2008, à l'initiative de la même personne et du vice-président du conseil régional, l'association Créativallée a vu ses missions s'élargir pour être pionnière en matière de marketing territorial et porter la nouvelle marque de promotion économique régionale, « Nord-Pas de Calais, La Créativallée ». Son objectif premier a été de positionner le Nord-Pas de Calais comme « la vallée de la création » en Europe, à l'image de la Silicon Valley.

Avec une équipe d'animation composée de sept personnes et 750.000 € de budget annuel, l'association Créativallée, soutenue par le Conseil Régional, le FEDER, la Caisse des Dépôts et Consignations, le Conseil Général du Nord et l'ensemble des acteurs régionaux de la création-reprise d'entreprises et de l'innovation, a mis en place une ambitieuse stratégie de marketing territorial, avec le slogan « Nord-Pas de Calais, La Créativallée », qui représente une marque et une démarche partagée de marketing territorial. Elle fédère et anime les acteurs économiques et institutionnels de la région pour concourir au développement économique de la région en travaillant sur son image, la créativité et la qualité de l'accompagnement des entrepreneurs.

Cette stratégie s'adresse aux porteurs de projets, régionaux ou venant d'une autre région française ou étrangère qui souhaiteraient entreprendre dans la région. La créativallée propose à travers son offre territoriale, des structures adaptées aux besoins des investisseurs, un suivi de projet régulier, et un soutien en réseau dense, coordonné et efficace.

Le plan de marketing territorial de la région NPDC est très diversifié. En plus des instruments développés, la créativallée met en œuvre une stratégie web 2.0 très active et anime depuis le lancement de la marque un réseau d'ambassadeurs qui compte plus de 1100 membres, le réseau international des Ch'tis⁸ du monde.

En complément du réseau d'ambassadeurs, plusieurs vecteurs de communication sont utilisés pour faire connaître la démarche du territoire :

- Le marketing viral : buzz, teasing, bouche à oreille ...
- Les nouveaux modes de communication (notamment le web 2.0 : Viadeo, Facebook)
- La diffusion des success stories de la région par vidéos et par témoignage écrits,
- Ou encore le « Project Center, northern France the Lille Region ».

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

Ce Project Center est une salle multimédia haut de gamme qui utilise des animations numériques pour convaincre les investisseurs et prescripteurs des avantages concurrentiels de la région. Il s'agit donc d'un outil de marketing territorial qui, en valorisant et illustrant les informations sur le Nord Pas de Calais, contribue à la vente du territoire par les partenaires en charge de l'attractivité internationale de la région.

Comme dans le cas de la région Champagne-Ardenne, la région NPDC en faisant son marketing territorial ne se sent pas concurrencée par ses propres villes. La métropole lilloise a ainsi sa propre agence pour la promotion, avec un statut d'association : l'agence pour la promotion Internationale de Lille Métropole APIM qui accompagne les entreprises dans leurs projets d'implantation et de développement et se charge de promouvoir la métropole à l'international.

Gracieusement et en toute confidentialité, une équipe d'ingénieurs projets, guichet unique auprès des investisseurs, les aide dans leurs démarches, qu'il s'agisse de l'installation d'un premier bureau de représentation en Europe, d'une unité industrielle, d'un centre de recherche, d'un siège social, d'un centre logistique ou du développement de nouvelles activités. L'APIM est financée et administrée sous forme paritaire par Lille Métropole Communauté urbaine et la Chambre de Commerce et d'Industrie Grand Lille, auxquelles est associé le Conseil Général du Nord.

L'analyse des pratiques des deux régions françaises appelle de notre part les observations suivantes :

- Les deux régions ont fait le choix de mettre en place des stratégies de marketing territorial pour promouvoir leurs régions relativement récemment, dans les années 2000.
- Ces stratégies sont essentiellement orientées attractivité des investissements, avec des outils et des instruments gratuits d'accompagnement.
- Les deux régions se sont appuyées sur le web, et ses versions les plus récentes (web 2.0) et sur des réseaux importants d'ambassadeurs pour relayer l'information sur les potentialités des deux territoires et les différentes opportunités d'investissements qui y sont présentes.
- Les deux régions s'appuient sur des équipes dédiées et réduites, avec à leurs têtes des managers privés, et des budgets conséquents pour promouvoir leurs territoires.

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

- Le marketing territorial intéresse différents niveaux d'institutions : niveau national, régional, départemental, communautés de communes, communal... Tous ces territoires, selon leurs moyens, agissent pour la promotion de leur territoire. Ainsi, rien n'empêche les principales villes de faire leur marketing, à côté de leurs régions.

3.3. CAS DE LA REGION DE L'ORIENTAL MAROCAIN

La région de l'Oriental est l'une des 12 régions du Maroc, fruit du dernier découpage administratif de 2015. L'Oriental, dont les limites administratives n'ont pas bougé depuis le découpage de 1972, s'est vu ainsi rajouter une nouvelle province, celle de Guercif. Située au nord-est du Maroc, la région s'étend sur 90 130 km², soit 12,7% du territoire national.

La région a souffert d'un grand retard de développement pendant les dernières décennies. La région avait continué à construire son économie sur des secteurs arrivés à leur stade final : économie minière, pastorale, commerce frontalier, etc. Aujourd'hui, les mines ont été fermées, l'économie pastorale a subi les effets de la sécheresse récurrente des 30 dernières années, alors que le commerce frontalier s'est décliné avec la fermeture des frontières avec l'Algérie et le démantèlement tarifaire.

L'économie de la région est handicapée par de nombreux problèmes, dont notamment la domination des activités du secteur tertiaire (commerce et services) avec une large prolifération des activités non organisées. La proportion de la population active occupée dans ce secteur a ainsi atteint en 2009 près de 51% du total de la main d'œuvre employée dans la région.

La région souffre également de nombreux handicaps, dont notamment une urbanisation importante et un déclin significatif de la population rurale, des sécheresses récurrentes qui mettent à mal l'agriculture, l'élevage et les stocks hydriques de la région, ainsi qu'un taux de chômage important dépassant de loin celui de la moyenne nationale (17,9 % contre 9,9% au niveau national¹⁰). Cette situation perdure depuis de nombreuses années malgré le lancement par les pouvoirs publics en 2003 de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental (IRDO), et la création, dans son sillage, de l'Agence de développement de l'Oriental.

➤ L'AGENCE DE L'ORIENTAL : UN INSTRUMENT DE MARKETING TERRITORIAL

Avant 2003, la région de l'Oriental souffrait d'une image très négative à l'échelle nationale, sinon d'un déficit d'image au niveau international. Aussi, l'Agence de l'Oriental a-t-elle tenu à intégrer,

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

dans la liste de ses missions, celle de mettre en œuvre une stratégie de communication appropriée pour promouvoir l'image et l'attractivité de la Région. Dès 2009, l'agence de l'Oriental a déployé, avec l'aide d'une agence conseil en communication, une communication multicanaux, visant différentes cibles : la diaspora de l'Oriental dans les autres régions du Maroc et à l'étranger, les investisseurs, les intellectuels, les leaders d'opinion, et la presse nationale et internationale. Cette stratégie de marketing territorial de la région de l'Oriental, pensée, mise en œuvre et conduite par l'Agence de l'oriental, a trois objectifs prioritaires : améliorer l'image de la région, accroître sa visibilité, et accroître son attractivité. Pour la réalisation de ces objectifs, 5 axes prioritaires d'intervention ont été identifiés¹¹ :

1. Promotion économique, sociale et culturelle au niveau local, national et international¹² ;
2. Promotion des investissements dans la Région grâce à un appui de la conférence des nations unies sur le commerce et le développement, la CNUCED¹³ ;
3. Publication et production de documents de promotion de la région et d'outils de communication, ciblant aussi bien la population locale que les visiteurs de la Région¹⁴;
4. Mise en place et développement d'une stratégie de communication qui cible la population locale, à travers l'organisation d'événements de proximité¹⁵;
5. Marketing du territoire, à travers le web, grâce à la réalisation d'un portail Internet pour la région, performant et moderne¹⁶.

Cette stratégie de marketing de la région de l'Oriental semble de prime abord très complète et s'adresser à tous les clients potentiels du territoire. L'étude détaillée de cette stratégie¹⁷ a montré tout l'intérêt de l'utilisation des outils du marketing territorial pour la promotion d'une région, démarche tout à fait innovante et encore au stage expérimental au Maroc. Ci-dessous, un tableau, établi par nous-mêmes sur la base de notre expérience de travail à l'agence de l'oriental et d'une compilation de documents internes, présente de manière succincte les objectifs à atteindre par la région et les outils de marketing territorial (MT) utilisés par l'agence de l'Oriental pour les atteindre.

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

Tableau n°1 : Présentation succincte des outils de marketing utilisés par la région de l'Oriental

Objectifs à atteindre	Outils du MT utilisés
Promotion économique des territoires	<ul style="list-style-type: none"> - Appui, organisation et participation aux manifestations de promotion économique, dont celles organisées par la diaspora de la région (salons économiques, semaines culturelles, organisation de séminaires sur l'investissement, ...)
Promotion et animation culturelle et sportive des territoires	<ul style="list-style-type: none"> - Création et renforcement des infrastructures culturelles (bibliothèques régionales ou municipales, les centres culturels et les musées) et sportives. - Appui aux acteurs locaux, régionaux et internationaux pour l'organisation de festivals (festival du Rai, festival de théâtre, cinéma, lecture, ...); - Encouragement de la création artistique et des arts visuels (peinture, sculpture et photographie) - Participation au financement des clubs sportifs de la région.
Développement de la recherche et du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Participation au financement de nouvelles filières en master à l'université Mohammed Ier d'Oujda ; et appui à la publication scientifique des chercheurs de la région.
Promotion des patrimoines locaux	<ul style="list-style-type: none"> - Encouragement du tourisme rural et du tourisme solidaire - Développement des savoirs liés à l'artisanat - Promotion des produits de terroir de l'Oriental
Promotion des investissements	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'une étude sur le marketing territorial de l'Oriental (par la CNUCED) ; - Développement d'un outil de facilitation de l'investissement en ligne, intitulé « <i>e-regulation</i> ». - Réalisation du « Guide de l'investissement dans la Région de l'Oriental du Maroc » qui présente les conditions d'investissements et les opportunités sectorielles qu'offre la Région. - Mobilisation du potentiel de la migration en termes d'investissement économique productif dans la Région.
Publication et production de documents de promotion de la Région	<ul style="list-style-type: none"> - Edition de la revue trimestrielle <i>oriental.ma</i>, qui traite des sujets relatifs aux points d'intérêt de la région. Publié en 2000 exemplaires, sous l'angle de l'analyse scientifique, économique ou diplomatique, cette revue est destinée à une cible spécifique d'experts, intellectuels, et institutionnels. - Edition et distribution gratuite des plans des grandes villes de la Région, destinés à soutenir la promotion du tourisme de proximité. - Edition de beaux livres et de guides spécialisés (guide de randonnée, guide gastronomique). - Production et installation de nombreux panneaux routiers, le long des routes de l'Oriental, destinés à communiquer sur les changements positifs que la Région a connus.

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

Objectifs à atteindre	Outils du MT utilisés
Mise à niveau des principales villes de la région	Participation au programme de requalification des principales villes de l'Oriental.
Marketing territorial interne ciblant la population locale	- Organisation d'une caravane de proximité, où les équipes de l'Agence, ont parcouru les diverses localités de la Région, en milieux urbain et rural, pour présenter les divers services publics dédiés au développement économique et social.
Marketing digital de la région de l'oriental à travers le web.	Lancement d'un portail de 16 sites, dédiés à la promotion des divers aspects de la région : Tourisme, culture, vie pratique, ...

4. DISCUSSION ET CONCLUSIONS

L'analyse des expériences de ces trois régions, les deux régions françaises et la région marocaine, montre que les pratiques de marketing de ces différents territoires ont de nombreux points en commun, mais possèdent néanmoins de nombreuses différences, qui peuvent résumées ci-après :

- **Diagnostic territorial** : les trois territoires sont passés par un diagnostic territorial, avant de définir une stratégie de marketing régional. Si dans le cas français, le diagnostic a été participatif et la stratégie concertée et partagée par les différents acteurs du territoire, dans le cas marocain, le diagnostic a été mené sur le territoire, sans implication de tous les acteurs concernés, et la stratégie de marketing élaborée et mise en œuvre, par l'Agence de développement de l'Oriental, sans réelle implication de tous les autres acteurs.
- **Vision et stratégie** : La stratégie de marketing de la région de l'Oriental souffre d'un handicap majeur. Pour les différents acteurs interviewés, cette démarche manque de vision claire de développement et ne peut être qualifiée de stratégique. En effet, le positionnement de l'Oriental reste à trouver et à valider par les acteurs du territoire (entre le balnéaire, l'industrie, l'agro-industrie, les énergies renouvelables, etc.). De même, les stratégies de développement doivent promouvoir la créativité et l'innovation, et sortir des modèles classiques de développement qui ont montré leurs limites.
- **Ressources financières** : une démarche de marketing intégrée nécessite un investissement important. Il est vrai qu'il faut de la créativité, des idées, mais il faut avoir des financements suffisants pour engager les ressources humaines compétentes, et produire les outils de travail nécessaires. Dans le cas de l'Oriental, nombreuses sont les parties prenantes du territoire,

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

toutes catégories confondues, qui pensent que le peu d'importance des ressources financières accordées par le budget public pour le marketing et la communication territoriaux sont la cause de l'insuccès de ces démarches. Le marketing a ses propres outils, qui sont budgétivores. Appuyer les investisseurs, organiser des événements, mener une politique d'édition, développer des stratégies de communication digitales, ainsi que l'utilisation des médias classiques, radio et TV, journaux et magazines, demandent des fonds importants dont la région de l'Oriental ne dispose pas actuellement.

- **Promotion des investissements** : La stratégie de marketing territorial de l'Oriental, dont l'un des piliers principaux, est l'attraction et l'accompagnement des investisseurs, est menée par un acteur, dont les missions ne couvrent pas le champ de l'investissement. Pour dépasser cette contrainte, il aurait fallu travailler en étroite collaboration avec le CRI de la Région. Cependant, cette coordination n'a pas toujours eu lieu, et la collaboration a été ponctuelle, et limitée dans le temps, en raison de nombreux conflits entre les principaux acteurs du territoire (Moussalim, 2017).

- **Implication des acteurs clés de la région** :

La diaspora : Pour les deux régions françaises, le développement d'un réseau d'ambassadeurs, constitué des membres de la diaspora constitue un pilier important des stratégies de marketing territorial. Dans le cas marocain, il s'est avéré qu'un acteur important du marketing territorial est représenté par la diaspora de l'oriental, ou les Orientaux du monde. La région ne compte pas forcément sur eux, à tort, comme ambassadeurs pour parler et faire parler de la Région, mais plutôt pour venir investir dans les différents chantiers de développement lancés dans la région, alors que ces deux missions peuvent être complémentaires. Ainsi, la région organise de temps en temps des visites dans les pays destinataires de l'émigration de l'Oriental (Allemagne, Belgique, France) pour les rencontrer et leur présenter les opportunités d'investissement. Il y a aussi de nombreux projets développés par la coopération internationale (dont le projet MIDEO de la GIZ, un projet de l'UE) pour approcher la diaspora orientale dans ces pays, lui présenter les opportunités d'investissement productif dans la région et contribuer à lui faciliter les démarches y afférentes.

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

L'université : Les universités sont des acteurs importants du marketing des villes et des régions. Dans un monde où une concurrence féroce se joue à l'échelle globale entre les meilleures universités, la question de l'impact et des retombées de l'existence d'une institution académique de grande ampleur sur le territoire qui constitue son environnement plus ou moins proche, reste très peu étudiée à ce jour. L'Agence de Développement et d'Urbanisme de l'Agglomération Strasbourgeoise (ADEUS) a réalisée fin 2016 une analyse sur les effets catalytiques de l'Université de Strasbourg, pour essayer de mieux appréhender cette opportunité. Les résultats sont édifiants et donnent des pistes aux politiques publiques pour développer l'impact économique des universités sur un territoire. Ainsi, la présence d'une université produit des effets économiques directs sur le territoire, qui sont de trois genres différents, un effet d'image, un effet d'attractivité, et un effet d'écosystème. Dans l'Oriental, l'Université Mohamed Ier d'Oujda aura donc un rôle à jouer pour le marketing de la région, à condition que les acteurs publics prennent la mesure de l'importance de cet acteur, et le mettent mieux à contribution à travers des politiques publiques d'encouragement de la recherche & développement et de développement de filières d'enseignement innovantes.

La population locale, ou les résidents : Dans la région de l'Oriental, il y a quasiment unanimité sur l'importance à impliquer les résidents du territoire dans les démarches de marketing territorial, même si les modalités de cette implication ne sont pas tout à fait claires pour les acteurs de la région. Les résidents actuels du territoire jouent un rôle important dans la fabrication de l'image du territoire, surtout à l'ère actuelle des réseaux sociaux. Ils peuvent construire une image positive de leur territoire quand ils en parlent positivement, comme ils peuvent ruiner tous les efforts menés par les acteurs, à travers leurs comportements de tous les jours (taxis, hôtels, magasins, garçons de café, etc.), comme dans les commentaires qui accompagnent actuellement tous les sites web. Une attention particulière doit donc être portée à cette catégorie, à travers de la communication publique qui servira à reconstruire la confiance entre les citoyens et leurs élus, et en l'impliquant dans la réflexion et la mise en œuvre des démarches de marketing menées par le territoire. Les résidents peuvent jouer le rôle d'ambassadeurs du territoire, à l'échelle nationale et internationale.

**MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE
ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE**

- La concertation et la coordination entre les PP du territoire

Les acteurs du marketing des territoires de l'Oriental sont très nombreux et diversifiés : l'Etat à travers ses institutions publiques, les collectivités territoriales avec à leur tête la région, les acteurs institutionnels nationaux, la coopération internationale, le secteur associatif, le secteur privé et ses organisations, ou encore l'université, les résidents du territoire et des orientaux du monde. A ce jour, il y a peu de collaboration et de coopération autour de la stratégie de marketing des territoires de l'oriental, tout le contraire de ce qui se passe de l'autre côté de la méditerranée. Sans concertation et sans coordination des efforts de tous, il y aura déperdition des moyens et des énergies, et manque d'efficacité et d'efficience des projets de marketing territorial, qui peuvent même conduire à leur échec.

- **La marque ou le branding¹⁸** : comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, les deux régions françaises ont lancé des marques territoriales, dès le début de lancement de leurs stratégies de marketing, comme l'a fait d'ailleurs la ville de Casablanca, avec le lancement de sa marque WeCasablanca. La Région de l'Oriental semble mener également cette réflexion. Un séminaire a été organisé, en mai 2016, par le Conseil régional, en partenariat avec la Wilaya de la région et l'agence de l'Oriental, sous le thème « Nouvelles Régions, à vos marques ! Pour une réflexion sur la nécessité d'une marque-territoire et le processus pour la construire ». Cette réflexion est restée sans suite à ce jour. Certains auteurs pensent qu'une marque territoriale est indispensable et peut être la première phase de toute démarche de marketing d'un territoire. D'autres, et nous sommes du même avis, pensent plutôt que donner une marque à un territoire n'est pas la première urgence dans le cadre d'une stratégie de marketing territorial, surtout pour des territoires qui connaissent des problématiques de développement. La priorité devrait être donné d'abord à l'amélioration des conditions de vie de la population, et pour cela la marque n'est pas nécessaire.

Apports de la recherche et implications managériales

Le marketing territorial est une discipline jeune, en pleine évolution, trop peu enseignée à l'université et dans les grandes écoles, alors que la pratique connaît un grand engouement dans les pays développés, et encore trop peu au Maroc. C'est dans ce cadre que notre étude a permis

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

de faire l'analyse de la perception des acteurs territoriaux de ce qu'est le marketing territorial, et d'identifier ses parties prenantes, dans le cadre d'une région marocaine.

Le marketing territorial est spécifique à chaque territorial, et est construit sur ses caractéristiques propres. Une stratégie de marketing ne peut pas être dupliquée pour un autre territoire, même si les outils peuvent être globalement les mêmes. Notre objectif n'est pas de généraliser nos conclusions aux autres régions marocaines, ou internationales. Mais plutôt de tirer des enseignements qui peuvent leur être utiles et leurs éviter « les erreurs » qui peuvent entraver la bonne réalisation d'une stratégie de marketing. Les apports managériaux pour les acteurs de la Région de l'Oriental, et pour les acteurs des autres régions marocaines, le contexte étant généralement le même, sont nombreux et sont en relation avec l'importance du diagnostic territorial, de la vision et de la stratégie, et de l'implication de l'ensemble des acteurs, publics, privés et associatifs, au niveau local, régional, national et international. Le benchmark avec les régions françaises a montré que la gestion de cet ambitieux projet territorial est généralement confiée à des structures privées, sous le pilotage de réseaux publics-privés. Au niveau du Maroc, ce modèle ne pourra pas s'appliquer immédiatement pour plusieurs raisons. Les agences de communication, qu'elles soient nationales ou régionales, ne sont pas compétentes en matière de marketing territorial d'une part, et ce modèle de gouvernance n'est pas accepté, à ce jour, par les acteurs publics, qui gardent la main mise sur les stratégies de développement et de marketing territorial.

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

CONCLUSION

La comparaison entre les pratiques de marketing territorial entre les régions françaises étudiées et la région marocaine de l'Oriental a montré de nombreuses similitudes. Il y a cependant des différences marquées dans les pratiques, qui, sans véritablement constituer un modèle spécifique de la région marocaine, représentent des particularités marquées qu'on peut retrouver dans d'autres pays du sud. Notre étude a pu montrer que sans vision, qui soit partagée par l'ensemble des acteurs, ni de stratégie de développement et de marketing, basée sur un diagnostic participatif, le marketing de la région sera limité à des actions ponctuelles de promotion sans véritable impact durable sur le marketing régional. De même, la promotion des investissements et l'accompagnement en amont et en aval des investisseurs demeure un axe clé de toute stratégie de marketing territorial, qui nécessite autant que les autres composantes de la stratégie de marketing, un budget conséquent, essentiellement public, mais dont pourront bénéficier le secteur privé et associatif, pour une action intégrée dans ce domaine. En ce qui concerne les acteurs concernés par le marketing de la Région, notre étude a montré l'importance d'une mobilisation de la diaspora de la région, fortement implantée en Europe, non seulement pour l'envoi de devises, qui ne font que transiter par la région, mais pour jouer le rôle d'ambassadeurs de la région. Il est également important de mobiliser l'université implantée dans la région, et dont les activités restent à ce jour déconnectées de son territoire d'implantation et n'impliquant pas les autres acteurs. Et enfin, les résidents de la région devraient être mieux informés et également ciblés par les actions de marketing, étant eux-mêmes en même temps, des acteurs et des cibles de marketing territorial de leur région.

Néanmoins, d'autres études plus détaillées, dans plus de régions marocaines, et d'autres régions des pays de la rive sud de la méditerranée, sont nécessaires pour pouvoir dessiner les véritables contours d'une pratique de marketing territorial propre à ces pays.

**MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE
ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE**

ANNEXE 1 : Panel des acteurs interviewés

Structure	Représentant
Wilaya de l'Oriental	M. Mohamed Mhidia, Wali de la région de l'Oriental et gouverneur de la préfecture de Oujda Angad
Conseil régional de l'Oriental	M. Ali Belhaj, Président de la région l'Oriental (lors de l'étude)
Conseil régional de l'Oriental	M. Mohamed Mrabet, 1er vice-président
Conseil régional de l'Oriental	Me Masbahi, 3è vice-président de la Région
Conseil régional de l'Oriental	Mme Fatima-Zahra Zahraoui, Chargée de mission, Responsable Cabinet du Président
Conseil provincial de Jerada	M. Mohamed Abdellaoui, Président
Conseil communal de Figuig	M. Amar Abbou, Ex-Maire de Figuig, ancien vice-président de la région et actuel directeur régional de la culture
Agence de l'Oriental	M. Mohamed Mbarki, Directeur général
Agence de l'Oriental	M. Taoufiq Boudchiche, Directeur Coopération Internationale
Agence de l'Oriental	Mme Karima El Ghayam, Chargée de mission au Cabinet du DG
Fonds d'investissement de l'Oriental (FIRO)	M. Abdelkrim Mahdi, Directeur général et représentant CGEM de l'Oriental
Centre d'investissement régional	M. Mohamed Sabri, Directeur
Ministère du Tourisme	M. Allal Bouguerne, Directeur des Opérations à la Société Marocaine d'ingénierie touristique (SMIT)
Délégation régionale du tourisme	M. Mohamed Abdellaoui, Directeur
Direction régionale de l'Agriculture de l'Oriental	M. Mohamed Bakkaoui, Directeur
Direction régionale de l'Agriculture de l'Oriental	M. Mohamed Benhafoune, Chef de service des statistiques
Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI)	Mme Safae Sijilmassi, Directeur du pôle Relations internationales
AMDI	Mme Jihane Lmimouni, Chef de Service Organisations Internationales
MEDZ Oriental	M. Rachid Rami, Directeur
Entreprise 1 : Bureau d'études et d'architecture	M. Jamal Boudchiche, Directeur
Entreprise 2 : ANOCTIS	Mme Isabelle Pfenninger, Directrice
Association ZOUZFANA (Figuig)	M. Badiss Tayeb, Président
Association Maroc Oriental pour le Développement Durable	M. Abderahmane Mejdoubi, Président
Association ASTICUDE	M. Abdeslam Amakhtari, Président
Université Mohamed Ier	Mme Ouaffa Brahim, Enseignante chercheur, Responsable COM
Coopération multilatérale	M. Julien Bornon, Expert auprès de la CNUCED au Maroc

**MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE
ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE**

Structure	Représentant
Coopération bilatérale	M. Pascal Bracquemond, Directeur IF Oujda
Journal L'Economiste	M. Mohamed Benabid, Rédacteur en chef
Agence de communication TOPIC	M. Philippe Michel, Directeur

**MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE
ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE**

BIBLIOGRAPHIE

ANHOLT S. (2007). Competitive Identity. The new brand management for nations, Cities and Regions. p.134.

ASHWORTH G. J. & VOOGD H. (1994). Marketing and Place Promotion. In Chichester Wiley (Ed.), *J.R. Gold & S.V. Ward, eds., Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, 268p.

BEN HACHEM EL HAROUNI S. (2008). La construction régionale au Maroc : dynamique et enjeux REMALD, ed. REMALD, 60(Thèmes actuels), p.488.

BENKO G. (1999). Villes et stratégies de communication et marketing urbain. *Pouvoirs locaux - La documentation française, Paris*, 42, pp.12–18.

BERGLUND E. & OLSSON K. (2010). Rethinking place marketing – a literature review. In *50th ERSA Congress Jönköping, Sweden, 19th– 23th*. pp. 1–19.

BENNETT R. & SAVANI S. (2003). The rebranding of city places : an international comparative investigation. *International Public Management Review*, 4 (2), pp.70–87.

BERRY L. L. & PARASURAMAN P. A. (1993). Building a new academic field – The case of services marketing. *Journal of Retailing*, 69(1), 13–60.

BRAUN E. (2008). *City Marketing : Towards an integrated approach*. Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.

CAMAGNI R. (2002). On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading? *Urban Studies*, 39(13), pp.2395–2411.

CHAMARD C., LIQUET J.-C. & MENGI, M. (2013). L'image de marque des régions françaises : évaluation du —capital territoire|| par le grand public. *Revue Française du Marketing*, (244/245), pp.27–43.

CLARK G. (2002). *Emerging Local Economic Development Lessons from Cities in the Developed World, and their applicability to Cities in Developing and Transitioning Countries*.

ESHUIS J., BRAUN, E., & KLIJN, E. (2013). Place Marketing as governance strategy : an assessment of obstacles in place marketing and their effects on attracting target groups. *Public Administration*

**MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE
ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE**

Review, 73(3), 507–516.

GREENBERG M. (2008). *Branding New York: How a City in Crisis Was Sold to the World*. New York: Routledge.

HERNANDEZ S. (2007). Le management territorial : le renouvellement des modes d'intervention publics. In *16ème Colloque International de la Revue Politiques et Management Public*, « *Public : Nouvelles figures ? Nouvelles frontières ?* » (p. 26).

KAVARATZIS M. (2004). From city marketing to city branding : Towards a theoretical framework for developing. *Place Branding*, 1(1), 58–73.

KAVARATZIS M. (2009). What can we learn from city marketing practice ? *European Spatial Research and Policy*, 16(1), pp.41–58.

Kotler et al. (1993)

KOTLER P., ASPLUND C., REIN I., & HEIDER, D. (1999). *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. Harlow: Financial Times/Prentice-Hall.

KOTLER P. & GERTNER D. (2002). Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective. *The Journal of Brand Management*, 9(4), 249–261.

KOTLER P. (2009). Foreword. In *Moilanen, T. and Rainisto S. How to brand nations, cities and destinations. A planning book for place branding*. New York, p. 202.

LANGEARD E. & EIGLIER P. (1987). *Servuction*. Mc Graw-Hill.

MEYRONIN B. (2009). *Le marketing territorial*. Vuibert., Paris.

MOUSSALIM S. (2017). La capacité organisationnelle d'un territoire comme levier de son développement territorial. Thèse de doctorat. ISCAE Casablanca. 383p.

NOISETTE P. & VALLERUGO F. (2010). *Un monde de villes: le marketing des territoires durables.*, Ed. de l'Aube.

ROCHETTE C. & CASSIERE F. (2012). La marque Région : entre l'acculturation technique des collectivités territoriales et identité régionale. In *11th International Marketing Trends Conference, Venice, 19-21 January 2012*. (p. 24).

**MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE
ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE**

PROULX M. & TREMBLAY D. (2006). Marketing territorial et positionnement mondial. *Géographie, économie, société*, 8(2), pp.239–256.

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. Shostack, L.G., 1977. Breaking free from product marketing. *Journal of marketing*, 41(2), pp.73–80.

VAN DEN BERG L. & BRAUN E. (1999). Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity. *Urban Studies*, 36(5–6), 987–999.

VUIGNIER R. (2016). *Marketing territorial et branding territorial: une revue de littérature systématique*, Lausanne.

WARD S. (1998). *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850 – 2000*. Londres: Routledge, Oxon. P.

YIN R.K. (2003). *Applications of Case Study Research (Applied Social Research Methods)*, Sage Publications, Inc.

MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE

NOTES

1. Il s'agit d'un avantage concurrentiel, appelé en marketing "Proposition ou point de vente unique" (Unique Selling Proposal ou Unique Selling Point) (Kotler et al. 1999, p. 31)
2. Dans le cadre de cette recherche, nous avons mobilisé une documentation importante composée d'études économiques de la région de l'Oriental, de plans de développements communaux (PCD), des rapports d'activités de l'Agence de l'Oriental, de la stratégie de développement régional (élaborée par l'Agence de l'oriental), la stratégie de développement régional (élaborée par le Conseil régional), des documents internes produits dans le cadre des projets menés par l'Agence de l'Oriental, des articles de presse spécialisée, revues spécialisées, des textes de lois, ...
3. Nous avons effectué 27 entretiens semi-directifs, avec 28 responsables au niveau national, régional et local.
4. N'Vivo est un logiciel qui supporte des méthodes de recherches qualitatives et combinées. Il permet d'organiser, analyser et trouver du contenu perspicace parmi des données non structurées ou qualitatives telles que des interviews, des réponses libres obtenues dans le cadre d'un sondage, des articles, des médias sociaux et des pages Web.
5. Examens territoriaux de l'OCDE : Champagne-Ardenne, France. 2006. Editions OCDE. 272p.
6. Le celebrity Marketing consiste à l'utilisation des vedettes et des stars par diverses entreprises pour être porte-parole de la marque ou du produit.
7. Le co-branding est une pratique marketing ou commerciale qui vise à promouvoir simultanément les marques ou produits de 2 entreprises distinctes. La réunion des 2 marques peut se faire sous la forme d'une création d'un produit co-brandé mélangeant 2 produits à l'origine distincts ou d'une publicité associant 2 marques.
8. Le "ch'ti" ou "ch'timi" est le patois du Nord de la France, appelé ainsi dans le Nord-Pas-de-Calais. Il a été mis à l'honneur grâce au film de l'humoriste français Dany Boon "*Bienvenue chez les Ch'tis*". Ce film est sorti en salle en 2008 et a rencontré un immense succès auprès du public. Avec plus de 20 millions d'entrées, il a réalisé le deuxième meilleur score du box-office français, légèrement derrière Titanic (20 758 887 entrées).
9. Recensement général de la population et de l'habitat de 2014. Direction régionale d'Oujda, Avril 2015. www.hcp.ma/region-oriental
10. Direction régionale de l'Oriental du HCP (2016). Monographie de la région de l'Oriental. 95p
11. Rapport d'activités de l'Agence de l'Oriental pour l'année 2005 et plan d'action 2006-2008.

**MARKETING TERRITORIAL : QUELLES SPECIFICITES POUR LES TERRITOIRES DU SUD ? UNE
ANALYSE A TRAVERS LE PRISME D'UNE REGION MAROCAINE**

12. L'Agence appuie de nombreuses initiatives d'acteurs locaux, régionaux, et même internationaux, relatives à des festivals ou des activités sportives organisées aussi bien dans l'Oriental que dans le reste du Maroc ou à l'international. Elle a en outre financé la production d'une émission de télévision sur la chaîne nationale destinée à la diaspora marocaine de l'Oriental.
13. L'Agence a financé la publication par la CNUCED d'une étude sur le marketing de la Région et d'un guide sur l'investissement dans l'Oriental, le seul réalisé sur une région à ce jour, en français, en anglais et même en chinois.
14. Tels la revue oriental.ma, des beaux livres, des guides touristiques, des cartes de la région, ainsi que la production scientifique par les chercheurs de la Région.
15. A titre d'exemple, la caravane de proximité, festivals de théâtre, cinéma, événements autour de la lecture, ...
16. Il s'agit d'un portail de 16 sites basés sur la technologie 2.0, dont des sites institutionnels, d'autres dédiés au tourisme ou à la culture, ou simplement d'ordre pratique.
17. Une étude détaillée de la stratégie de marketing des territoires mise en place par l'agence de l'Oriental a été réalisée par l'auteur, en 2011, dans le cadre d'un master en management public à l'ISCAE Rabat, sous le titre " Le marketing territorial comme outil de renforcement de la compétitivité et de l'attractivité des territoires - Cas de la région de l'Oriental".
18. Le branding est généralement traduit par la mise en marque et donc l'expression « place branding » est traduite en français par la mise en marque des territoires.