

LES PRATIQUES DU MARKETING TERRITORIAL DANS LE CONTEXTE MAROCAIN : ELEMENTS DE REFLEXION

[THE PRACTICES OF TERRITORIAL MARKETING IN THE MOROCCAN CONTEXT : REFLECTIONS ELEMENTS]

AZIZ EL KHAZZAR¹ and HICHAM ECHATTABI²

¹Enseignant chercheur. Groupe de Recherche en Economie et Territoire (GRET), Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger, Maroc

²Doctorant au Groupe de Recherche en Economie et Territoire (GRET), Faculté des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales, Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger, Maroc

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This paper aims at enriching theoretical and practical basis of territorial marketing in Morocco. Indeed, in an international globalized and digitalized context, regions are called upon to stand out by resorting to communication and promotion tools, and in a larger scale to territorial marketing tools. Therefore, any debate on territories-applied marketing is virtually habitual among politicians and economic and territorial developers. Morocco has gone through an important phase in the process of territorialisation through the establishment of genuine economic regions equipped with authority and decision-making autonomy. In this framework, the adoption of territorial marketing has become a must to accompany Morocco's strategy of regionalization.

This paper provides an all-round view on the territorial marketing approach and its applicability in Moroccan regions.

KEYWORDS: Territory, territorial marketing, territorial attractiveness, decentralization, territorial marketing gait.

RESUME: Cet article se veut donner comme objectif la contribution à enrichir le fondement théorique et pratique du marketing territorial au Maroc. En effet, dans un contexte international, mondialisé et digitalisé, les territoires sont appelés de plus en plus à se démarquer en se référant aux outils de promotion et de communication et, au sens large, aux outils de marketing territorial. De ce fait, parler du marketing appliqué aux territoires est désormais quasi-quotidien chez les hommes politiques, les développeurs économiques et territoriaux, etc. Le Maroc, a franchi une phase importante dans le processus de territorialisation avec la mise en place de véritables régions économiques dotées de plus de pouvoir et d'autonomie de décision. Dans ce cadre, l'adoption du marketing territorial est devenue une nécessité pour accompagner sa stratégie de régionalisation.

Cet article apporte une vue générale sur la démarche marketing territorial et son applicabilité dans les régions marocaines.

MOTS-CLEFS: territoire, marketing territorial, attractivité territoriale; décentralisation, démarche marketing territorial.

1 INTRODUCTION

Aujourd'hui, le contexte international est caractérisé d'une part, par la mondialisation d'économie, l'ouverture des frontières, la mobilité croissante des facteurs de production, l'accroissement des accords de libre-échange..., et d'autre part,

par l'ambition des villes et des régions de faire venir les créateurs d'emploi, afin de faire face non seulement, aux enjeux de la fermeture d'usines et à la hausse du taux de chômage mais aussi, à la rareté des projets d'implantation, par rapport au nombre des territoires désirant accueillir les nouvelles activités susceptibles de créer la richesse et de transférer les technologies, les savoirs...

Dans ce cadre, les acteurs territoriaux sont clairvoyants que leurs territoires sont placés en position de faiblesse vis-à-vis d'un public-cible exigeant, et se trouvent en concurrence acharnée avec les autres territoires, à la fois au niveau national et international.

En effet, le territoire doit être proactif dans l'implantation d'une stratégie territoriale, plutôt que de devoir réagir d'urgence au déclin des industries traditionnelles (PROULX M-U et TREMBLAY D., 2006). Comme l'explique Noisette & Vallerugo, la ville a dû entrer dans une nouvelle dimension, elle a dû devenir proactive et ne plus s'appuyer sur ses ressources naturelles et génériques. Il doit créer « une offre territoriale différente et attractive ». De ce fait, la nécessité de mettre en place des nouvelles stratégies de promotions et d'attractivités des investissements, s'est imposée - notamment celles inspirées de la démarche marketing développées par les entreprises - pour rendre le territoire plus attractif aux investisseurs, touristes ainsi qu'à certaines catégories de populations.

Les territoires sont aujourd'hui invités à identifier leurs éléments de différenciation face à leurs concurrents, que ce soit en matière de prix ou de qualités spécifiques. Ils doivent s'ajuster et proposer une offre « adaptée » pour pouvoir communiquer leur caractère distinctif et leurs avantages concurrentiels dans le but d'être considérées lors des choix de localisation. Autrement dit, les régions qui ne communiquent pas aujourd'hui sont vouées à rester dans l'indifférence générale et ne plus être choisies pour des investissements... Sperling (1991). Or, un territoire, compte tenu des spécificités de son offre de facteurs, ne peut être attractif pour tous les types d'investissements» (Fabrice HATEM, 2004). Dans ce cadre, les responsables locaux commencent à s'interroger sur les voies et les moyens qui leur permettent de bien viser leur public-cible et notamment de faire évoluer leurs offres territoriales pour être plus compétitives.

Pour les aider dans leurs prises de décisions, de nouvelles méthodes ont émergé. ***C'est à ce moment-là, que les outils du marketing se sont adaptés aux contraintes relatives au territoire. Et c'est à partir de là, que les outils du marketing commencent de plus en plus à toucher les régions et les villes.*** Ces outils remplacent les campagnes de communication et de promotion ciblée et les actions de prospection d'entreprises en passant à la professionnalisation des approches et à l'intégration des actions et outils dans une démarche d'ensemble de marketing territorial.

Pour répondre aux sirènes séduisantes du développement territorial, le marketing territorial propose aux décideurs locaux une approche globale permettant de valoriser les facteurs d'attractivité de leurs territoires par l'élaboration des stratégies de développement économique.

La question à laquelle nous espérons apporter quelques éléments de réponses est la suivante : **dans quelle mesure le contexte marocain serait-il favorable à la pratique du marketing territorial ?**

Le présent travail est structuré autour des points suivants. Le premier, sera consacré aux fondements théoriques et conceptuels du marketing territorial. Le deuxième point soulignera l'intérêt de revenir à une démarche marketing territorial globale. Dans le troisième et dernier point, nous présenterons les principaux éléments susceptibles de faire réussir ou d'échouer la stratégie marketing territorial dans le contexte marocain.

2 LE MARKETING TERRITORIAL : FONDEMENT THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Avant d'aborder le marketing territorial, il nous semble important de préciser le concept du territoire. Ce dernier est considéré comme un espace socialement organisé, producteur de ressources spécifiques et différentes sans omettre son rôle dans le développement (Kahn, 2010). On parle alors d'un acteur du développement et non comme un espace passif.

2.1 LE TERRITOIRE : CHAMP ET SUJET DU MARKETING TERRITORIAL

Le concept de territoire, issu du latin « territorium », est apparu dans la langue française au XIII^e siècle. Au début, ce concept a été employé pour désigner « un espace sur lequel s'exerçait une autorité ou une juridiction. Ce n'est qu'à partir des années 1980 que les géographes ont considérablement élargi son champ sémantique (Pecqueur et Coissard, 2007) ».

Généralement, situé entre économie, géographie, politique, société, etc. il n'a pas encore une acception unique, commune et partagée par tous. En effet, selon le domaine étudié, une multitude de définitions peuvent être proposées :

Pour les géographes¹, comme Y. JEAN (2002), le territoire peut être défini comme : *un espace géographique qui regroupe en un tout un système de production complexe, composé de plusieurs composantes inter-reliées qui travaillent ensemble*².

Quant aux économistes, le territoire renvoie aux ressources. *C'est la référence à des ressources qui sert de fondement à une offre. Elle est alors proche de la notion de « pôle de développement*³ ».

Au-delà de ces angles, géographique et économique, Yvon PESQUEUX ajoute plusieurs domaines selon lesquels le territoire peut être autrement défini, dont le marketing :

Au niveau du marketing, le territoire est, de plus en plus, considéré comme un produit qu'il faut promouvoir et vendre. Donc, il peut être marketé voire être vu comme une marque. Dans ce sens le *territoire entre en phase avec la notion de « marque » et d'« image »* : c'est le stade de branding.

A ce titre, le territoire donne une dimension géographique à un des fondamentaux du marketing, la place qui se trouve être confondue avec le produit. Le territoire se trouve alors plongé dans l'idéologie de la concurrence⁴ et par conséquent, nécessite des techniques et des outils pour la valorisation de ses ressources.

Du point de vue de l'urbanisme, *le territoire conduit à une déclinaison en termes de quartiers (...), de ghettos (...), de faubourgs (...), de banlieue (...). Le territoire urbain est conçu comme étant cloisonné et constitutif d'aires de confinement au regard de critères sociaux sur la base d'un emboîtement institutionnel*⁵...

Pour ce travail, et à travers une vision simpliste, le territoire peut être vu comme un support et champs, sur et pour lequel se pratique des stratégies territoriales dont celles du marketing territorial.

Certes, les spécificités du territoire et ses composantes par rapport au produit rend, en effet, difficile une simple transposition terme à terme des concepts et outils du marketing classique au territoire, mais les collectivités territoriales se sont familiarisées en intégrant de plus en plus ces pratiques dans le management de leurs territoires.

2.2 LE MARKETING TERRITORIAL : PROBLEMATIQUE DE DEFINITION

Le marketing territorial représente, ces dernières années, une des plus importantes méthodes du management territorial, appliquée dans la gestion et la valorisation des territoires. Il constitue un outil de développement du territoire, à cheval entre communication, marketing et stratégie territoriale. C'est un domaine encore jeune, ouvert et en construction. Ainsi, étant en constante évolution, il se nourrit de plusieurs disciplines pour pouvoir apporter des outils efficaces et adaptés aux problématiques des collectivités territoriales. C'est pour cela, sa définition ne trouve guère l'unanimité.

A l'instar du marketing classique, le marketing territorial est, souvent, réduit aux actions de communication et de promotion territoriale. En effet, dans la réalité, c'est une démarche globale et une manière de penser. Il vise à bâtir une argumentation robuste pour leurs territoires avant de passer à la communication territoriale et aujourd'hui à la marque territoriale. En d'autres termes, les objectifs de la démarche marketing sont le socle de la communication. En transposant les propos de D. PORTE⁶ (1988) au champ territorial, on pourrait dire que les objectifs de marketing consistent à donner les bases d'une communication cohérente et réfléchie, organisée et aux résultats efficaces.

Les pratiques du marketing territorial s'inscrivent dans une approche approfondie de compréhension et d'analyse d'un marché, dans le but d'évaluer premièrement, le positionnement stratégique de l'offre territoriale, ensuite, de cibler le public (les touristes, les entreprises et les investisseurs...) à attirer. Il s'agit d'arrêter les objectifs et de déterminer les moyens adéquats pour les atteindre. De ce fait, il ne s'agit pas d'être le meilleur à une certaine date, mais de promouvoir ses spécificités dans le temps (G.- F. Dumont)⁷ : c'est une stratégie de réflexion et mise en œuvre de long terme.

¹ Beaucoup de géographes ont parlé du concept *territoire* : Auriac et Brunet, 1986 ; Le Berre, 1995 ; Di Méo, 1998 ; Lévy, 1999.

² JEAN, Yves. *La notion de territoire : entre polysémie, analyses critiques et intérêts* In : *Lire les territoires* [en ligne]. Tours : Presses universitaires François-Rabelais, 2002

³ Yvon PESQUEUX, « La notion de territoire », "Colloque Propedia - Observatoire économique des banlieues, Paris : France (2009)

⁴ Yvon PESQUEUX, « La notion de territoire », "Colloque Propedia - Observatoire économique des banlieues, Paris : France (2009)

⁵ Ibid.

⁶ D.PORTE, 1988, « la communication des villes, Paris : Milan Midia

⁷ G.-F. Dumont, *Villes et Territoires en compétition, Économie Urbaine*, Editions Litec, Paris, 1993, p. 197.

Le marketing attire plus de praticiens que des théoriciens, mais appliqué aux villes, aux régions... c'est encore très curieux et attrayant. De ce fait, les auteurs et spécialistes sont nombreux et par conséquent les définitions sont nombreuses et hétérogènes.

En effet, il sera inutile d'en recenser. Nous passons sur celles les plus convenables et adéquates à la problématique de développement économique territorial par l'attractivité des entreprises.

Dans ce sens, le marketing territorial peut être vu au sens TEXIER, L, VALLA et Jean Paul, (1992) comme « *un ensemble des actions collectives et individuelles pour attirer des activités nouvelles sur un territoire, favoriser le développement des entreprises exerçant localement leurs activités et promouvoir globalement une image favorable* ». Il ne s'agit pas ici d'attirer seulement des nouvelles entreprises étrangères mais le marketing territorial concerne aussi directement les entreprises locales, dans la mesure où le territoire ambitionne à créer la valeur ajoutée et l'emploi. Cela se range dans ce que Texier l'appelait le « service après-vente territorial ».

Fabrice Hatem (2007) s'est intéressé, lui aussi, à la promotion et à la prospection des projets d'investissements internationalement mobiles sans omettre les entreprises locales. Il définit le marketing territorial comme l'ensemble des outils et techniques qui ont « *pour but d'inciter des acteurs extérieurs à nouer des relations marchandes avec des acteurs déjà présents sur le territoire, notamment, mais pas seulement, en s'implantant sur celui-ci.* »

Pour ces deux définitions, la cible de marketing territorial demeure seulement les entreprises. Cependant le public-cible du marketing territorial est nombreux : touristes, résidents, retraités, étudiants, entreprises, investisseurs, congrès, séminaires, événements sportifs et culturels, ...

D'autres concepts et expressions sont réintégrés dans la définition de Chamard (2014)⁸ : l'hospitalité, la connaissance de toute nature de l'environnement du territoire comme base d'élaboration de stratégie de marketing territorial. Selon lui, le place marketing « *est une démarche qui vise à élaborer, sur la base de la connaissance⁹ de l'environnement (géographique, démographique, culturel, économique, social, politique), l'offre territoriale dans l'optique d'accroître l'attractivité et l'hospitalité du territoire. Les dirigeants élus au sein d'une collectivité territoriale (ville, communauté, conseil général, conseil régional), accompagnés par les services, cherchent à répondre aux attentes des divers publics : touristes, résidents, associations, entreprises, investisseurs. Ils poursuivent également les missions d'intérêt général auprès de tous les administrés, et ce, quelle que soit l'hétérogénéité des éléments d'identité qui composent le territoire dont ils ont la charge.* »

Quant à V. Gollain (2015), le marketing territorial, peut être conçu comme « *l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre différente dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents* ». Gollain, ajoute plusieurs caractéristiques au marketing territorial comme le caractère collectif, la construction d'une offre différente, etc.

La démarche collective, la professionnalisation des pratiques et la création de marque du marketing territorial sont les principaux apports, aujourd'hui, du marketing territorial.

Pour les anglo-saxons, le marketing appliqué au territoire peut être décliné sous différentes appellations, selon son objet d'application¹⁰ :

- * Place branding (Anholt, 2007 ; Avaraham, Ketter, 2008 ; Kotler et alii., 1993), pour ce qui concerne la démarche consistant à doter un territoire d'un nom de marque ;
- * City branding (plus rarement city marketing) pour tous les développements marketing de villes (Tal, 1993) ;
- * Destination branding dans le cas d'applications touristiques ayant vocation à accroître l'attractivité d'un lieu de vacances (Boo et alii., 2009).

Les définitions se multiplient, étant donné que ce concept intéresse aussi bien les théoriciens, marketeurs, géographes, urbanistes, économistes..., que les praticiens : les développeurs territoriaux, les agences de promotion territoriale...

⁸ Chamard C (2014), le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ? Bruxelles, de Boeck, 2014. 1^{ère} édition

⁹ L'auteur met l'accent sur l'importance du diagnostic territorial comme une composante incontournable dans l'assise stratégique

¹⁰ Camille CHAMARD, Jean-Claude LIQUET, Meriem MENGI, l'image de marque des régions françaises : évaluation du « capital territoire » par le grand public, 2013

D'après ces définitions, le marketing territorial, devrait répondre à plusieurs problématiques qui parfois ne les supportent pas.

Au Maroc, et dans la perspective du développement économique régional, le marketing territorial, une forme moderne de management territorial, vise plus précisément les investisseurs et les entreprises étrangères et locales. C'est un ensemble d'actions des acteurs impliqués (l'Agence marocaine du Développement d'Investissements (AMDI), les Centres Régionaux d'Investissements (CRI), la Région, les agences de développement...) directement ou indirectement, individuellement ou collectivement au service de l'attractivité territoriale, en partant de l'identité du territoire concerné tout en présentant une offre différente et concurrentielle par rapport aux autres concurrents. La décentralisation et plus précisément, le projet de régionalisation crée un environnement favorable à ce genre de pratique.

3 LA DEMARCHE DU MARKETING TERRITORIAL : DIAGNOSTIC, REFLEXION ET MIS EN ŒUVRE

Plusieurs démarches de marketing territorial ont été adoptées selon les régions, les villes, les agences de développement, etc. Il n'est donc pas nécessaire, ni possible du reste, de présenter l'ensemble de ce qu'existe.

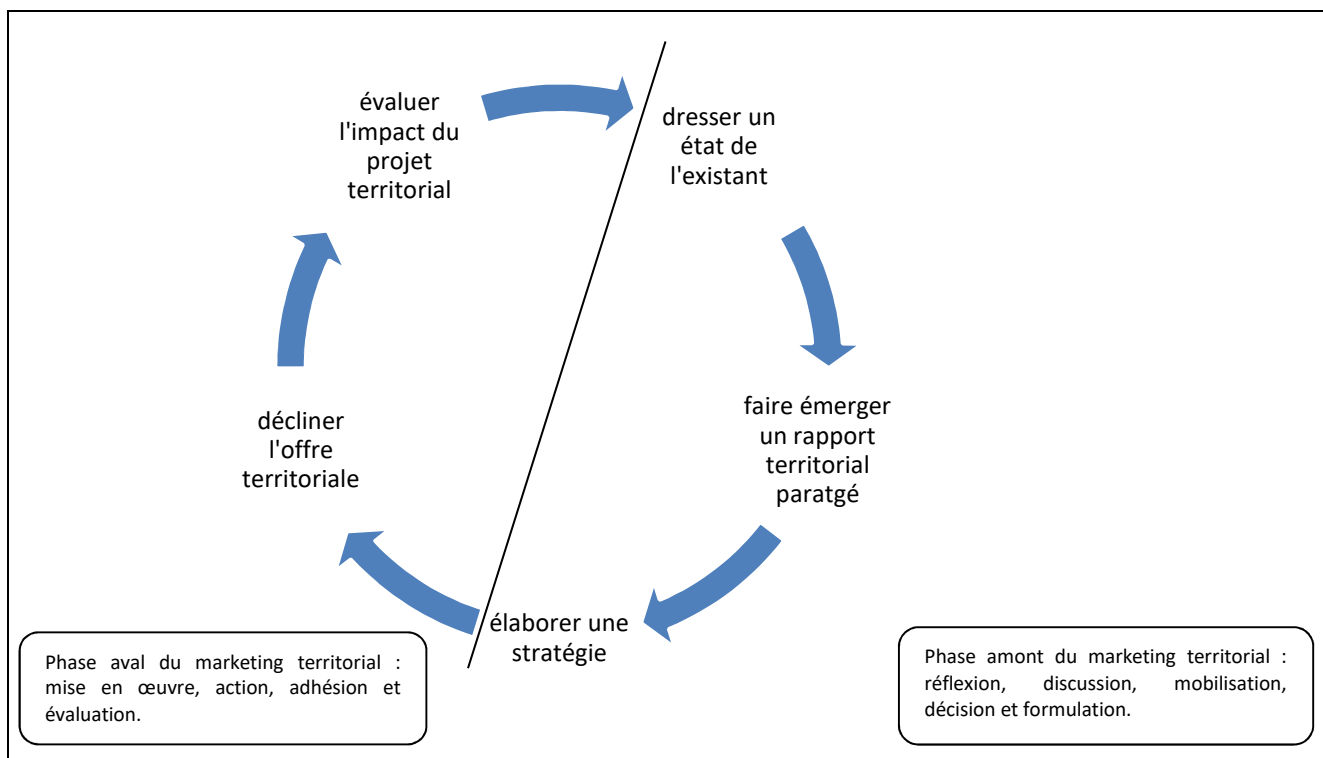
En général, la démarche marketing territorial peut englober plusieurs phases, selon les auteurs et selon les professionnels. Les praticiens du marketing territorial distinguent clairement trois phases incontournables:

- le diagnostic de la situation actuelle (quel positionnement ? Quelles ressources ?) ;
- les alternatives stratégiques (quelles pistes d'évolution possibles ?) ;
- la mise en œuvre (traduction opérationnelle de la démarche en actions palpables).

Ce sont les étapes les plus courantes, aussi bien sur le plan théorique que sur le plan pratique. Cependant, dans la pratique, le déclenchement de l'ensemble de ces étapes n'est pas fidèlement respecté. Plusieurs collectivités territoriales passent directement à la communication en négligeant les premières phases de diagnostic et de réflexion stratégiques.

Selon Chamard (2014), la démarche globale de marketing territorial regroupe deux grandes phases :

- * La première phase, dite amont : elle regroupe toutes les étapes qui précèdent la mise en œuvre du marketing territorial, le diagnostic territorial y compris. Elle comprend trois étapes dans lesquelles les principales décisions sont prises et d'une manière irréversibles ;
- * La deuxième étape, dite aval : elle concerne toutes les actions collectives de la mise en œuvre du marketing territorial. C'est la traduction opérationnelle de la démarche en actions concrètes.



Source : adapté de Chamard, 2014

Fig. 1. La démarche de marketing territorial

La démarche de marketing territorial, selon l’auteur, fonctionne comme un cycle sans fin, non pas pour bâtir une nouvelle stratégie chaque semaine, mais plutôt pour rester à l’écoute du public concerné, des parties prenantes, du territoire. Cela nous renvoie à la distinction faite par Jean-Paul Bobin à propos du marketing commercial et marketing politique.

En effet, le marketing politique peut être considéré comme « *stratégie de rendez-vous* » ou une stratégie d’une journée de l’élection. Alors, le marketing commercial et par conséquent le marketing des endroits, c’est une « *stratégie de parcours* ». La mise en place des stratégies et les réflexions stratégiques se font chaque jour.

Quant à V. Gollain 2013, la démarche méthodologique au sens du marketing territorial est dérivée de celle du marketing d’entreprise, dont on transpose et adapte les grands principes. C’est une méthodologie robuste qui va du diagnostic à l’élaboration d’une stratégie puis la mise en œuvre d’un plan d’actions pertinent au regard des objectifs définis. V. Gollain, ajoute que la démarche de marketing territorial s’appuie sur deux éléments importants qui la distinguent souvent des diagnostics économiques classiques :

- la prise en compte des besoins et attentes des clients existants et potentiels ;
- le caractère comparatif de la méthode à chacune des étapes.

Certes, ces différentes étapes sont de plus en plus incontournables pour que le marketing territorial puisse atteindre ses objectifs, mais dans la réalité sont trop peu utilisées par les collectivités territoriales, qui ont tendance à aller directement aux médias.

Nous présentons brièvement les deux facettes du marketing territorial :

3.1 LE MARKETING TERRITORIAL STRATÉGIQUE

3.1.1 LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL

Le diagnostic territorial est le préambule indispensable à toute démarche de développement territorial d’une manière générale, et du marketing territorial en particulier. Il occupe une place centrale dans la démarche marketing territorial permettant d’analyser l’environnement dans sa globalité, pour construire une offre territoriale adaptée et différenciée.

Selon la Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire à l'Attractivité Régionale (DATAR), le diagnostic territorial peut être défini comme un :

« *Etat des lieux qui recense, sur un territoire déterminé, les problèmes, les forces, les faiblesses, les attentes des personnes, les enjeux économiques, environnementaux, sociaux (...) il fournit des explications sur l'évolution passée et des appréciations sur l'évolution future* ».

Ce diagnostic permet au territoire, avant de prendre des décisions, de recueillir de données quantitatives et qualitatives. Ces données permettent d'identifier ses forces et ses faiblesses.

3.1.1.1 PHASES PRIMITIVES AU DIAGNOSTIC TERRITORIAL

Un nombre important de travaux académiques ont proposé des adaptations de la démarche marketing stratégique au contexte des territoires¹¹. Cependant, il faudrait pour les responsables du marketing territorial de prendre en considération les spécificités suivantes (B.Myronin, 2012 ; Chamard, 2014) :

- La délimitation et la définition des territoires pertinents sur lesquels sera porté le diagnostic ;
- L'identification des parties prenantes c'est-à-dire tous ceux (personne, groupe, organisation) qui peuvent revendiquer l'attention, les ressources ou la production d'une organisation ou qui sont affectés par cette production Bryson, 2011» ;
- L'implication des acteurs dans la construction et la validation du diagnostic ;
- La difficulté de collecte des données pour un territoire : contrairement à une entreprise.

3.1.1.2 MÉTHODE DE DIAGNOSTIC TERRITORIAL

La région se doit analyser et connaître son environnement en définissant sa position actuelle par rapport à elle-même (points forts / points faibles) et par rapport aux territoires concurrents, en termes d'opportunités et de menaces Benko, 2006. Nous proposons de nous limiter à deux outils.

i. L'ANALYSE SWOT APPLIQUEE AU TERRITOIRE

L'analyse-diagnostic s'établira sur des axiomes similaires à ceux du diagnostic stratégique en entreprise, en reprenant notamment les ingrédients des fameuses matrices SWOT (B. Myronin, 2012).

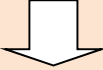
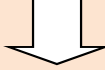
L'analyse SWOT est l'acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats, soient forces et faiblesses (de l'entreprise) et enfin opportunités, menaces (de l'environnement).

L'utilisation de ce modèle de diagnostic SWOT ou du modèle EMOFF (Enjeux, Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses) dans le cadre territorial est nécessaire¹². Il permet d'analyser l'environnement interne et externe au territoire, en maximisant les potentiels des atouts et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

¹¹ Girard (1999), F. Hatem (2007), Meyronin (2012); Chamard, 2014

¹² L'intérêt du modèle EMOFF réside dans l'ajout de la composante « enjeux ». Dans les deux cas, ces modèles SWOT et EMOFF permettent de mettre en perspective, vis-à-vis des territoires concurrents, les forces et faiblesses de l'offre territoriale, mais aussi les menaces et opportunités. V. Gollain 2015

Tableau 1. Les matrices des SWOT de territoire

Opportunités	Menaces	Force	Faiblesses
 Analyse externe		 Analyse interne	
Contexte politique, économique, technologique et réglementaire : territoires concurrents, stratégies des firmes et tendance de localisation, etc.		Le territoire : image, tissu économique, performances (leaderships), ressources (infrastructures, finances publiques) politiques publiques, etc.	

Source : B. MYRONIN, 2012

ii. LE DIAGNOSTIC CONCURRENTIEL DU TERRITOIRE : LA METHODE CERISE REVAIT®¹³

La méthode de CERISE REVAIT®, une des méthodes la plus importante et la plus utilisée ces dernières années par les développeurs territoriaux.

La méthode CERISE REVAIT® repose sur 19 composantes dont 13 considérées comme principales et 6 complémentaires.

Tableau 2. Les 13 composantes principales de la méthode CERISE REVAIT®

Les 13 composantes principales sont :	
C	Capital Humain
E	Entreprises et personnalités du territoire
R	Réseaux et points nodaux
I	Infrastructures / Immobilier / Grands Equipements
S	Services
E	Evénements professionnels
R	Recherche et Développement / Innovation / Equipements
E	Entreprises secondaires / tissu économique / filières & secteurs
V	Valeurs et identité du territoire
A	Actions collectives structurantes
I	Image et marque territoriale
T	TIC
®	®essources patrimoniales et physiques / Villes clés

Source : V. GOLLAIN, « identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT® » 6ème Version, avril 2015

La première mission du marketing territorial est donc de prêter réellement attention au diagnostic territorial qui recense les problèmes, forces et faiblesses du territoire, ainsi que aux désirs, aux niveaux d'informations des différents publics régionaux et extrarégionaux. Cela permettra d'identifier les segments où la concurrence est plus faible et où le territoire bénéficie d'un avantage concurrentiel.

a. LA SEGMENTATION TERRITORIALE

La segmentation c'est la détermination des cibles, cependant la question qui se pose au niveau territorial : Que segmente-t-on au juste ? Comme pour une entreprise, on peut segmenter ici une offre et une demande ?

¹³ V. GOLLAIN, « identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT® » 6ème Version, avril 2015

D'une manière générale, la segmentation marketing « s'appuie sur le constat qu'un marché est rarement homogène, et qu'il se compose d'un ensemble d'acheteurs aux besoins, aux modes d'achat et aux comportements différents. Pour tenir compte de ces divergences, la segmentation en couples produit/marché permet d'isoler et d'optimiser les actions commerciales par rapport à la clientèle finale »¹⁴.

Dans le contexte territorial, le public-cible est aussi nombreux qu'hétérogène (investisseurs, entreprises, touristes, habitants voire même aujourd'hui des cadres, des nouvelles activités, des médecins, etc.) au point que les territoires ne peuvent pas s'adresser à toute cette cible. Pour les aider, les professionnels du marketing territorial ont mis au point des segmentations.

En effet, Il faudrait sélectionner les cibles selon les domaines où les territoires possèdent des avantages, et où les opportunités sont les plus favorables. (Asworth et Voogd 1990, Kotler 1993, Braun et van den Berg 1999, Paddison 1993). Il a déjà été mentionné qu'il est possible de « consommer » la ville ou le territoire de plusieurs façons différentes (Proulx Marc-Urbain et Tremblay Dominic, 2006).

La démarche marketing territorial gagne de plus en plus sa légitimité car les outils de marketing (comme SWOT, segmentation, positionnement ciblage, marque ...) sont imposés dans le cadre territorial et démontrent une démarche stratégique efficace. Les exemples sont nombreux.

b. LE POSITIONNEMENT TERRITORIAL

Une fois le segment-cible choisi, c'est-à-dire la segmentation marketing et le ciblage marketing réalisé, l'organisation doit, s'assurer que son offre s'ancre dans l'esprit du client d'une manière distincte et significative par rapport aux offres concurrentes. En d'autres termes, elle doit décider le positionnement à adopter dans chaque segment. Cette décision est importante parce qu'elle permettra de tracer la ligne directrice dans l'établissement du programme marketing.

Le positionnement définit donc, la manière dont la marque ou l'organisation veut être perçue par le public-cible. Il peut être vu comme :

« Un acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence. » (Ries et Trout, 2000)¹⁵.

Dans le contexte territorial, le positionnement est la perception de l'offre territoriale du point de vue du public-cible et par rapport à la concurrence. C'est une déclinaison de la vision stratégique du territoire. Pour Chamard, 2014 « c'est la place que veulent donner les élus, ou les responsables de la démarche de marketing territorial, au territoire dans l'esprit des publics ». Il peut être utilisé de façon précise ou générale, c'est-à-dire lorsqu'ils communiquent leurs avantages se présentent avec une image bien définie ou de façon globale.

Le positionnement prend une place centrale dans la démarche de marketing territorial. En effet, chaque élément élaboré dans la phase aval doit être inscrit dans le positionnement territorial fixé. Autrement dit, cet élément doit être cohérent par rapport à la place que veulent donner les élus et personnes en charge de la démarche marketing territorial dans l'esprit de public cible.

3.2 LE MARKETING TERRITORIAL OPÉRATIONNEL

Le mix marketing territorial constitue une technique fondamentale pour les marketeurs territoriaux, en leur permettant de dépasser les craintes de mettre en œuvre une stratégie incohérente et insipide. Pour cela, ils doivent commencer par distinguer les actions en quatre dimensions complémentaires¹⁶ mises en cohérence par une plateforme de marque.

L'élaboration et la mise en œuvre d'un marketing mix performant peut se définir comme la capacité d'un territoire à mettre en place un plan d'actions performant au regard du diagnostic, choix stratégiques et des objectifs définis dans la phase amont.

¹⁴ Jean-Pierre Detrie (collectif), (2005) « stratégor, Politique générale de l'entreprise », Dunod, 4^e édition, p.111

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Selon V.Gollain, 2014 : ce sont les quatre sujets clés dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de marketing territorial.

Selon Marc Thebault (2013), 7 « P » peuvent être identifiés pour les collectivités territoriales comme des piliers du marketing territorial mix :

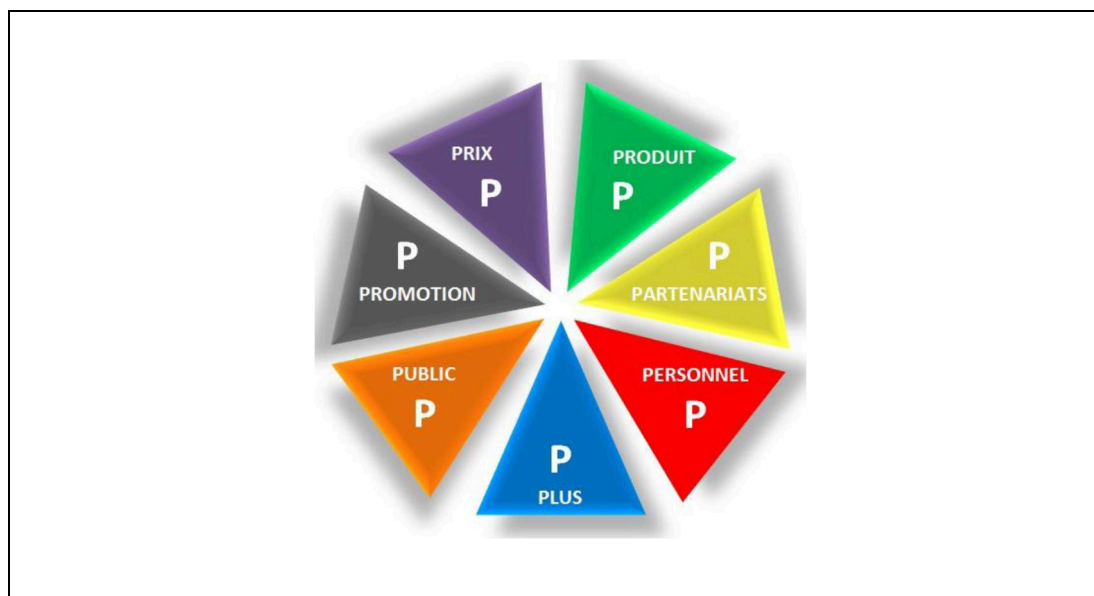


Fig. 2. Les 7 piliers pour le marketing territorial mix

Source : *thebaultmarc.expertpublic.fr*

- * Le **produit** (l'offre territoriale) ;
- * La politique de **prix** (tarifs, de fiscalité, de taxes, etc. ...) ;
- * La **promotion** (de l'offre territoriale) ;
- * Le **public** (tout ce qui sera mis en œuvre pour adapter l'offre aux demandes des cibles) ;
- * Le **personnel** (son implication) ;
- * Les **partenariats** (avec les acteurs externes pour améliorer l'offre) ;
- * les **plus** (lorsque toutes les six variables sont mise en œuvre efficacement, mais encore, on ne constate pas de différenciation des autres territoires concurrents, dans ce cas on peut insérer dans l'ensemble quelques « plus » pour que l'offre soit la seule à avoir su proposer).

4 LES PRATIQUES DU MARKETING TERRITORIAL DANS LE CONTEXTE MAROCAIN : QUELLES PERSPECTIVES ?

Au Maroc, plusieurs éléments ont été derrière le recours aux outils de marketing territorial : mondialisation des économies, hyper-concurrence, décentralisation, régionalisation, développement territorial...

En effet, depuis l'indépendance, et jusqu'à nos jours, la décentralisation a constitué pour les pouvoirs publics marocains un choix stratégique en attribuant aux collectivités, autant d'autonomie et de compétences que de moyens. Avec le nouveau projet de régionalisation, plus de prérogatives décisionnelles et exécutives élargies ont été octroyées aux Régions pour qu'ils soient capables de s'acquitter au mieux de leur rôle, d'agir et de prendre leurs avenir par leurs propres mains. Cela a accru une « **concurrence latente** » entre les régions du Royaume tout en accélérant le développement de la communication régionale dans le but de se différencier et se démarquer. Parler du marketing Régional ou territorial au Maroc, au sens restreint du terme, c'est évoquer implicitement quelques compagnes de communication et de promotion éparpillées accompagnant les projets de la régionalisation et avant de décentralisation. Celle-ci commença avant plus de 56 ans. L'offre territoriale, la démarche poursuivie par les acteurs locaux, les recherches académiques dans ce thème, la cadre institutionnel, etc. autant d'éléments à soulever en parlant du marketing territorial dans le contexte marocain.

Si nous revenons sur les principales périodes de décentralisation au Maroc, où les acteurs locaux jouent un rôle central dans le développement économique local, on pourrait les résumer dans les axes suivants :

La période 1959-1976 était caractérisée par la mise en place des principaux fondements de la décentralisation : C'est à partir de 1959 que les prémices de décentralisation avaient commencé :

- la promulgation du dahir du 2 décembre 1959 portant division administrative du Royaume ;
- Création de 801 communes urbaines et rurales pour la première fois sur une base territoriale généralisée.

Toutefois, le coup d'envoi a été donné dans l'année 1960. Il fut véritablement l'an numéro un de la décentralisation au Maroc. En effet, c'est précisément le 23 Juin 1960 que la première charte communale fut adoptée annonçant un régime initiatique du processus de décentralisation avec une sphère de compétences naturellement restreintes, un exécutif bicéphale et une tutelle poussée¹⁷ .

Même à cette année la décentralisation n'a pas été solide et satisfaisante. En 14 décembre 1962 la première constitution avait conforté ce processus de décentralisation par la création de la collectivité territoriale : les préfectures, les provinces et les communes. Alors, il fallait attendre 1992 pour réintégrer la région comme une collectivité territoriale.

Avec l'adoption de la charte communale de 1976, on peut avancer que c'est une nouvelle étape de la décentralisation qui fut amorcée. C'était le véritable point de départ de la décentralisation au Maroc dans la mesure où elle a attribué au président du conseil communal la qualité d'organe exécutif.

Une autre avancée importante a été enregistrée dans la période 1992-2002. En effet, en 1992, deux événements importants ont été constatés :

- La réfection de la charte communale permettant la création de 668 nouvelles communes ;
- L'érection par la constitution révisée en cette même année de la région en collectivité locale¹⁸.

La refonte de la charte communale en 2002 a marqué un saut qualitatif dans le processus de décentralisation et annoncé une nouvelle étape caractérisée, entre autres, par : l'amélioration du statut de l' élu territorial, la recomposition des organes internes et la redéfinition de leur rôle¹⁹ .

L'année 2009, est caractérisée elle-aussi par l'amélioration de la gouvernance locale et modernisation de la gestion financière des collectivités locales : les principales réformes ont concerné les domaines du renforcement des dispositifs de coopération et de partenariat, la modernisation de la gestion financière des collectivités locales et l'adaptation des outils de gestion du patrimoine communal²⁰.

En 2011, et plus précisément 29 juillet, une nouvelle constitution avec une nouvelle étape de développement de la décentralisation et de la régionalisation au Maroc²¹. Le projet de régionalisation avancée au Maroc prévoit un découpage régional de 12 régions au lieu de 16, soit une réduction de 25%. Cette nouvelle configuration régionale a été faite selon certains critères basés entre autre sur les principes d'efficacité, d'homogénéité, de proportionnalité et d'équilibre, mais aussi d'accessibilité et de proximité.

L'ensemble de ces phases ont pu créer un terrain pour la pratique du marketing territorial. Ainsi, sur le terrain, le Maroc se markete bien surtout pour attirer les touristes et les investisseurs. La marque MAROC est mieux positionnée au niveau international. Et comme disaient les géographes, œuvrant dans le domaine de valorisation des ressources et des offres territoriales, il faut créer des ressources spécifiques avant de passer aux outils de marketing. Ces ressources sont aujourd'hui nommées par les économistes et géographes « *les avantages différenciatifs* ».

¹⁷ <http://www.pncl.gov.ma/fr/Decentralisation/Pages/19591976,-Instauration-des-principale-bases-de-la-décentralisation.aspx>

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

Dans ce cadre, le Maroc a inauguré des grands projets, tel que le port de Tanger, le TGV, la première station de l'énergie solaire au monde²², des zones franches, des clusters territoriaux... Tous ces projets auront besoin d'être valorisés et marketés. On parle dans ce cas du marketing territorial des projets : grands projets urbains, réaménagement de quartiers, etc.

De ce fait, depuis les années 1990, et dans le but de renforcer sa compétitivité et son attractivité, le Maroc s'est engagé dans une dynamique de réformes visant la stabilisation et l'amélioration de l'environnement de l'entreprise, le renforcement de la compétitivité de l'appareil productif du pays et le lancement de programmes ambitieux pour développer les infrastructures et stimuler les secteurs porteurs. Ces réformes ont été une source d'attractivité économique et touristique²³.

Dans ce cadre, et au niveau institutionnel, le Maroc a créé des institutions pour la promotion des investissements qui recourent d'une manière ou d'une autre aux outils du marketing territorial :

- * Des agences pour la promotion et le développement économique et social :

Trois agences ont été créées : celle du Nord²⁴, de l'Oriental²⁵ et du Sud²⁶. Ces agences visent à améliorer les conditions de vie des populations et de leurs territoires à travers la mise en œuvre de programmes de développement économique et social intégrés. Elles travaillent à renforcer la compétitivité et l'attractivité en soutenant l'investissement et les secteurs productifs et porteurs dans leurs régions.

- * Des centres régionaux d'investissements (CRI) : suite à la Lettre Royale du 9 janvier 2002 relative à la gestion déconcentrée de l'investissement, les centres régionaux d'investissement ont été créés pour principales missions la simplification des procédures, la proximité et l'unicité de l'interlocuteur, ainsi que le développement et la promotion de l'investissement dans les principales régions marocaines.

- * Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI) ou Invest In Morocco²⁷ : Organisme public créé en 2009, a pour principale mission la valorisation et la commercialisation de l'offre Maroc en matière d'investissement. Pour cela, elle entreprend des actions de promotion et de communication pour faire connaître les opportunités d'investissement au Maroc et attirer les prospects potentiels.

L'AMDI organise des séminaires, des conférences, des ateliers, etc., de nature à promouvoir l'investissement tant national qu'étranger.

En termes d'attractivité des investissements via le marketing digital, le Maroc est bien placé mondialement. Selon FDI INTELLIGENCE le Maroc, figure au 5e rang au niveau mondial en marketing digital derrière l'Irlande, le Costa Rica, la Grande-Bretagne et la Colombie. En effet, la campagne de communication de l'AMDI a été sélectionnée parmi les cinq meilleures au niveau mondial et ce, lors de la dernière édition (2011-2012) des « Prix de Marketing Digital » lancé par FDI Intelligence, filiale du Financial Times spécialisée en investissements. Le jury a récompensé le travail entrepris par l'AMDI pour la promotion des investissements au Maroc à travers sa stratégie digitale qui comprend un site web de qualité, le partage d'informations, l'innovation et l'optimisation des moteurs de recherche²⁸.

D'un autre côté, la Banque Mondiale met en avant dans l'édition 2012 de son rapport²⁹ « Global Investment Promotion Practices 2012 », les avancées réalisées par le Maroc en matière de promotion de l'investissement et classe le Royaume parmi les pays ayant les meilleures pratiques de promotion de l'investissement à l'échelle mondiale. Cela facilite aux régions le recours aux outils du marketing territorial pour promouvoir leurs potentialités.

Pour l'attractivité des investissements, le Maroc, d'une part, a été classé comme 1^{er} pays en Afrique du nord en termes d'attraction des IDE par FDI intelligence, pour l'année 2012, jouissant d'une stabilité politique et d'un environnement

²² Selon le Figaro (08/02/2016) c'est La première tranche d'une centrale solaire appelée à devenir, selon ses promoteurs, la plus importante du monde.

²³ Guide de l'investissement au Maroc, 2010

²⁴ <http://www.apdn.ma/>

²⁵ <http://www.oriental.ma/>

²⁶ <http://www.agencedusud.gov.ma/>

²⁷ <http://www.invest.gov.ma/>

²⁸ <http://www.invest.gov.ma/>

²⁹ Ibid.

favorable pour les affaires. Et d'autre part, le Maroc occupe le 9e rang mondial, au même niveau que la France, en termes d'attraction d'investissements dans le domaine de l'énergie solaire. Le pays dispose d'un grand potentiel de production d'énergies renouvelables, notamment de l'énergie solaire, ce qui lui permettra éventuellement de fournir de l'énergie à l'Europe.

Côté recherche académique, plusieurs chercheurs marocains (universitaires, doctorant, étudiants) commencent à s'intéresser et à travailler sur cette thématique de marketing territorial, malgré que le nombre de recherches concernant ce domaine reste encore très limité.

Le marketing territorial, le branding, la communication des territoires sont plus sollicités plus que jamais au niveau international. Au Maroc, il faut encore créer un terrain plus favorable à la pratique du marketing territorial. Ainsi, avec les avancées réalisées dans le domaine de la décentralisation et dernièrement le projet de régionalisation avancée, il faudrait aussi prendre d'autres mesures susceptibles de faire réussir la démarche marketing territorial :

- la formation des acteurs dans le domaine de la gestion territoriale tout en accordant un investissement considérable;
- la création des départements de l'intelligence territoriale et de marketing territorial ;
- une parfaite connaissance du territoire ;
- une collaboration et implication de tous les acteurs locaux concernés ;
- une coordination entre les acteurs locaux œuvrant au service de développement local ;
- un suivi et évaluation continue des actions de marketing territorial.

Les régions marocaines doivent impérativement réagir face aux enjeux territoriaux en relevant leurs niveaux de professionnalisme et en construisant une stratégie d'attractivité et de marketing territorial efficace.

5 CONCLUSION

En guise de conclusion, on peut avancer que le marketing territorial est une notion encore en restructuration. Il est au carrefour de nombreuses disciplines, qui ne supporte plus son nom comme un enfant qui ne parvient pas à supporter son prénom. Plusieurs objectifs sont attribués au marketing territorial : le renforcement de l'attractivité, la gouvernance territoriale, le développement local, la communication sur le territoire, la création des marques territoriales.... Pourtant l'investissement consacré à cette pratique reste insuffisant, en plus de l'absence de ce vocable au sein des services des collectivités territoriales marocaines.

Les pratiques du marketing territorial, existent dans les régions mais ne sont pas encore professionnalisées dans la mesure où les acteurs territoriaux ne suivent pas la démarche de marketing territorial comme on l'a présenté plus haut.

Certes, le marketing territorial est un outil de développement territorial, mais les acteurs locaux sont conscients que le discours global ne suffit pas. Il est impératif d'aller au-delà d'une communication territoriale globale en construisant un plan d'actions performant pour atteindre, avec précision, des objectifs déjà fixés. De ce fait, et sur la base d'un diagnostic régional rigoureux, le marketing territorial doit être orienté vers les premières problématiques de la région ou de la ville. Par exemple, dans la région de Marrakech- Safi, où le tourisme occupe une place importante dans l'économie régionale, les acteurs régionaux doivent augmenter et renforcer l'attractivité des investissements de leur région par le recours au marketing territorial. Cela permet de sortir la région d'une économie basée seulement sur un seul secteur vulnérable tel que le tourisme.

REFERENCES

- [1] B. MEYRONIN, « *le marketing territorial* », Paris, Vuibert, 2012. 3^e édition.
- [2] B. PECQUEUR (2005), « Le développement territorial: une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du Sud » in *Le territoire est mort Vive les territoires!*
- [3] C. CHAMARD, Jean-Claude LIQUET, Meriem MENGI, *l'image de marque des régions françaises : évaluation du « capital territoire » par le grand public*, 2013.
- [4] C. CHAMARD (2014), *le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?* Bruxelles, de Boeck, 2014. 1^{re} éditions.
- [5] D.PORTE, 1988, « la communication des villes, Paris : Milan Midia.
- [6] F.HATEM, « le marketing territorial, Principes, méthodes et pratiques, Edition EMS Management et société. 2007.
- [7] F. HATEM (2004 a), « Attractivité : de quoi parlons-nous ? », *Pouvoirs Locaux*, n°61 II/2004.
- [8] G.-F. Dumont, *Villes et Territoires en compétition, Économie Urbaine*, Editions Litec, Paris, 1993, p. 197.
- [9] JEAN, YVES. *La notion de territoire : entre polysémie, analyses critiques et intérêts* In : *Lire les territoires* [en ligne]. Tours : Presses universitaires François-Rabelais, 2002.
- [10] Jean-Pierre DETRIE (collectif), (2005) « stratégor, Politique générale de l'entreprise »,Dunod, 4^e édition, p.111.
- [11] Jean-Jacques Lambin Chantal de Moerloose , « Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché » 7e édition, Dunod , paris 2008.
- [12] J.P Flipo et Texier L. (1992), *Marketing territorial : de la pratique à la théorie*, *Revue française de Marketing*, n°136, 41-52.
- [13] K. RENE, « La dimension culturelle du développement territorial », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2010/4 octobre, p. 625-650.
- [14] L. Texier et Valla J.P. (1992), *Le Marketing Territorial et ses enjeux*, *Revue Française de Gestion*, Janvier/Février, 45-55.
- [15] L.TEXIER, 1993, *Peut-on parler de marketing territorial?*, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*,1, 141-160.
- [16] L. Texier (1999), *Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial : produit de ville et offre de territoire*, *Revue d'économie régionale et urbaine*, 5, p. 1021-1036.
- [17] M. A. BENABDALLAH, "Propos sur la décentralisation territoriale au Maroc" pp. 1–14, 2003.
- [18] M. KAVARATZIS and G. ASHWORTH, "Place marketing: how did we get here and where are we going?," *J. Place Manag. Dev.*, vol. 1, no. 2, pp. 150–165, 2008.
- [19] V.Gollain, 2014. « Réussir sa démarche de marketing territorial : méthode, techniques et bonnes pratiques ».
- [20] V. GOLLAIN, « identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT® » 6^{ème} Version, avril 2015.
- [21] V. Girard (1999) ; *Contribution à l'étude du marketing territorial : le cas des projets de ville et d'agglomération françaises* ; thèse de Doctorat en Sciences de Gestion ; sous la direction du professeur Paul Veys, Université Lyon 3.
- [22] Y. PESQUEUX, « La notion de territoire », "Colloque Propedia - Observatoire économique des banlieues, Paris : France (2009).
- [23] Le portail de l'agence pour la promotion et le développement du Nord.
<http://www.apdn.ma/>
- [24] Le portail de l'agence de l'Oriental.
<http://www.oriental.ma/>
- [25] Le portail de l'Agence pour la promotion et le développement économique et social des provinces du Sud du Royaume :
<http://www.agencedusud.gov.ma/>
- [26] Le site web d'Agence Marocaine de Développement des Investissements.
<http://www.invest.gov.ma/>
- [27] Portail national des collectivités territoriales.
<http://www.pncl.gov.ma/>