

Analyse du marketing des territoires à la lumière des théories des parties prenantes et de la proximité

[Analysis of territory marketing in light of stakeholder and proximity theories]

Sanaa Moussalim¹ and Hicham Echattabi²

¹Laboratoire Etudes et Recherches Economiques et Sociales (LERES), Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Université Moulay Ismail, Meknès, Morocco

²Enseignant chercheur, Laboratoire de Recherche en Economie de l'Énergie, Environnement et Ressources (GREER), Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Kelâa des Sraghna, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Morocco

Copyright © 2023 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: Place marketing is a discipline that has been growing for about thirty years. Places, at different scales, are now engaged in marketing initiatives, ranging from simple communication campaigns, to more elaborate strategies, and often launching, as for any product, place brands for cities and regions. Place marketing is thus a tool used to make places more attractive, more competitive and unique, but also, increasingly, as a tool of place management. It also serves to boost economic place development, the success of which depends on many factors, namely the proximity, both geographic and organizational, between the various stakeholders. In this article, we will, through a case study of the Moroccan Oriental region, tap into stakeholders and proximity theories, in order to identify the important stakeholders in the region to be mobilized in marketing strategies as well as the proximity types existing between these various players. We will conclude by proposing some recommendations for the success of place marketing.

KEYWORDS: Proximity, Place, Place marketing, Stakeholders, Oriental region, Morocco.

RESUME: Le marketing territorial est une discipline qui prend son essor depuis une trentaine d'années. Les territoires, à différentes échelles, sont aujourd'hui engagés dans des démarches de marketing, allant de simples campagnes de communication, à des stratégies plus élaborées, avec à la clé le lancement, comme les produits, de marques territoriales, pour les villes et les régions. Le marketing territorial est ainsi un outil au service de l'attractivité, de la compétitivité, et de la différenciation des territoires, mais aussi, de plus en plus, un outil du management territorial. Il est également utilisé comme un moyen de développement économique des territoires, dont le succès dépend de nombreux facteurs, dont notamment la proximité, géographique et organisationnelle, entre les différentes parties prenantes. A travers une étude de cas de la région de l'Oriental marocain, nous mobiliserons dans le cadre de cet article, les théories des parties prenantes et de la proximité, afin d'identifier les parties prenantes importantes de la région à mobiliser dans les stratégies marketing et les types de proximités entre les acteurs de la région de l'Oriental et formulerons des recommandations pour le succès du marketing des territoires.

MOTS-CLEFS: Proximités, Territoire, Marketing territorial, Parties prenantes, l'Oriental, Maroc.

1 INTRODUCTION

Au cours des 30 dernières années, le marketing des territoires a bénéficié d'une attention accrue, à la fois comme pratique et comme sujet de recherche académique. Les lieux, pays, régions ou villes, se sont emparés à leur tour des techniques du marketing, comme les entreprises, pour la promotion de leurs atouts et l'attraction des entreprises et des investisseurs. Pour ce faire, plusieurs tentatives ont été faites pour adapter les instruments du marketing aux divers territoires, dont les régions.

Le marketing " informel " aurait été utilisé pendant des siècles (Kotler, 2009) par des villes comme Londres, Venise, Rome, Paris et bien d'autres, pour attirer les touristes, et les investisseurs étrangers (Moilanen & Rainisto, 2009; Ward, 1998), les travailleurs qualifiés et les résidents (Florida 2002), ainsi que des acheteurs pour leurs produits et services.

La naissance du marketing territorial formel serait à dater dans les années 1990, avec la publication d'une série de livres sur le thème du "Marketing Places", par Kotler et ses collaborateurs, s'intéressant d'abord aux USA et à l'Europe, puis étendant progressivement le domaine du marketing territorial à tous les continents. Pendant cette même période, le terme 'Place Branding' a fait son apparition comme synonyme de Place marketing ou marketing des territoires.

Au niveau international, les recherches sont encore rares sur ce qui fait le succès d'une démarche marketing et comment ce dernier peut influencer le développement des territoires (Rainisto, 2003; Greenberg, 2008). Le marketing territorial, en particulier aux États-Unis, est une industrie de plusieurs milliards de dollars, où les lieux sont des « produits à consommer » vendus de manière agressive (Kotler et al., 1999). En Europe, le phénomène s'est aussi largement installé avec les 500 régions et plus de 100.000 communes européennes (Kotler et al., 1999). L'introduction de l'union monétaire et économique en Europe a donné plus de pouvoir aux Régions avec l'effacement des frontières nationales. Dans ce contexte, les régions européennes sont en grande compétition pour drainer les financements et les investissements européens avec à la clé le besoin de construire de fortes identités régionales et de les promouvoir pour se distinguer des autres régions voisines ou éloignées (Weihe-Lindborg, 2000).

Le développement territorial, comme le marketing territorial, renvoie à la coordination entre les parties prenantes qui conditionne son succès par le partenariat entre acteurs publics et privés et par l'implication des habitants du territoire. Cette coordination entre les acteurs au niveau territorial et au-delà, suppose une proximité territoriale, condition du dynamisme des acteurs locaux. La proximité géographique mais aussi organisationnelle, donc territoriale qui représente une interaction entre les deux, permet la valorisation des ressources locales et la création d'un tissu social, dans lequel différents acteurs, publics, privés et associatifs prennent part aux stratégies de développement, et participent au succès du marketing des territoires.

2 DU MARKETING AU MARKETING DES TERRITOIRES

Le marketing a plusieurs définitions, correspondant chacune à une période du marketing et à un contexte particulier. Néanmoins, il est reconnu que sa définition officielle (Volle, 2011) a évolué de la distribution des biens dans les années 30, à la création de valeurs pour les clients et à la relation client, dans les années 2000. Ce changement essentiel a participé à l'adaptation du marketing aux organisations publiques territoriales.

Le marketing est également passé d'une vision dominée par les biens, où les éléments tangibles et les transactions discrètes sont centraux, à une vision dominée par le service, où l'intangibilité, l'évolution de l'échange, et les relations sont essentielles (Kaplan, 2007). Le marketing traditionnel, avec ses outils classiques, ne pouvait pas s'appliquer tel quel aux territoires. C'est l'émergence du marketing des services 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, et qui a contribué à lui fournir des axes de réflexion et des outils plus pertinents (Rochette & Cassière, 2012).

Le marketing des territoires (place marketing en anglais et de plus en plus souvent place branding) 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.).

Dans la littérature, on parle indifféremment de marketing territorial et de marketing des territoires, ces deux termes semblant être interchangeables. Nous pouvons néanmoins rappeler, avec Girard (1999) et Meyronin (2009), qu'il existe pour chaque territoire, plusieurs territoires, des territoires personnels, relationnels et de projet. Pour une question de commodité, nous utiliserons cependant dans le cadre de cette communication le terme de marketing territorial.

Certains des outils du marketing, comme la communication par exemple, sont utilisés par le secteur public depuis plusieurs années déjà. Le fait qu'une région ou une commune se façonne une image auprès du grand public et se dote d'outils de communication tels que des slogans ou des logos n'étonne donc plus guère. Souvent doté d'organisations professionnelles et de budgets importants dans les collectivités locales, le marketing territorial sert non seulement de stratégie de promotion visant à donner une image favorable au territoire, mais s'impose progressivement comme un outil important d'aménagement et de la gestion des territoires (Van Den Berg & Braun 1999), comme « *l'une des composantes du management urbain et, partant, du management public territorial* » (Meyronin, 2009), et suppose donc, par son action, le principe de gouvernance territoriale (Noisette & Vallérugo, 2010). Sa mise en œuvre doit être pensée dans le cadre d'objectifs publics de développement, en particulier dans leur dimension sociale.

Le développement territorial renvoie à la coordination d'acteurs (Benko & Lipietz, 1992; Campagne & Pecqueur 2014), un acteur étant à la fois un individu ou une organisation (Leloup 2010). Dans le cas du marketing territorial, nombreux sont les auteurs qui conditionnent son succès par le partenariat entre les acteurs publics et privés et l'implication des habitants du territoire (Hospers, 2011; Zenker, 2014).

Le Maroc, comme le reste des pays du monde, est ouvert sur les influences extérieures. Mondialisation oblige, le monde connaît une tendance accélérée à l'universalité et à la défrontiérisation (Wackermann, 2007). Cette ouverture sur le monde met le Maroc à l'échelle nationale, mais aussi celle des régions, au moins dans l'esprit des élus et des gestionnaires territoriaux, en compétition avec les autres pays et régions similaires, notamment ceux du pourtour méditerranéen, pour l'attraction des investissements directs étrangers (IDE). Cette évolution s'accompagne par le développement de pratiques de marketing, qui ne portent pas toujours leurs noms, par certaines villes et régions du Maroc pour promouvoir leur attractivité, dont notamment, les villes de Marrakech, Essaouira, Tanger ou les régions de l'Oriental et Souss-Massa-Draa, pour ne citer que ces exemples.

3 RÉGIONALISATION AU MAROC: UN PROCESSUS EN COURS DEPUIS LONGTEMPS

Au Maroc, la régionalisation a été menée de façon graduelle au gré des évolutions des territoires, des mutations des comportements des acteurs, et des contraintes économiques, sociales et spatiales nouvelles. Même si l'idée de région n'est pas nouvelle, et datant de bien avant le protectorat, ce n'est qu'en 1971 que le pays a connu la création des régions comme instruments de développement économique et social. La région ne sera cependant promue collectivité locale, au même rang que les autres échelons décentralisés, provinces, préfectures et communes, qu'avec la révision constitutionnelle de 1992, qui va la doter de la garantie d'existence, de l'autonomie locale et d'une certaine autonomie politique.

Depuis l'indépendance du Maroc en 1956, et jusqu'à nos jours, la décentralisation a constitué pour les pouvoirs publics marocains un choix stratégique. Elle commença par petites étapes, il y a plus de 50 ans, l'Etat attribuant aux collectivités territoriales de plus en plus de prérogatives, d'autonomie, de compétences, mais sans beaucoup de moyens cependant.

Le lancement de la dynamique de la régionalisation avancée a été par la suite relancée en 2010 par la nomination de la commission consultative de la régionalisation, chargée d'élaborer une conception générale d'un modèle marocain de régionalisation qui sera introduit dans la constitution de 2011, et sera accompagné par le passage du découpage administratif de 16 à 12 régions en 2015, et l'adoption de la loi relative à la région en 2015. La période 2015-2019 a été celle de la construction, alors que l'année 2020 est considérée par les pouvoirs publics comme celle de l'accélération du déploiement.

Cette évolution 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), 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. 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.

4 MARKETING ET TERRITOIRES: TYPOLOGIE DES ACTEURS

Depuis les dernières décennies, et le règne des méthodes et des outils du Nouveau Management Public dans les collectivités territoriales, le territoire est souvent assimilé à une entreprise, et est géré comme telle par une nouvelle génération d'élus, plutôt managers qu'administrateurs. Pour Bertacchini (2004), le territoire est "une entreprise d'intelligence collective" dont les acteurs locaux doivent partager la même vision de développement et être impliqués étroitement dans ses stratégies de marketing, dans un véritable effort de coopération. La mise en place de stratégies marketing suppose l'implication de parties

prenantes (PP) internes (acteurs publics et privés du territoire) mais aussi de PP externes (acteurs publics au niveau national, coopération internationale,...).

Dans la littérature sur l'implication des parties prenantes, on trouve essentiellement des situations où c'est l'organisation qui réagit à la sollicitation de parties prenantes externes (Freeman, 1994). Il s'agit alors d'une approche réactive qui se traduit par une littérature qui décrit les réponses organisationnelles à ces sollicitations.

Dans la situation analysée, nous sommes dans un scénario inverse à cette tendance, avec une approche proactive du territoire, qui cherche à obtenir l'implication des parties prenantes pertinentes car cette implication est une condition pour la réussite des démarches de marketing territorial. Ce cas rejoint celui décrit par El Abboubi & Cornet (2010) qui ont mobilisé la théorie des parties prenantes dans le cas d'entreprises cherchant à impliquer leurs parties prenantes dans des processus de certification.

Dans le cadre de cette communication, nous analyserons le processus d'implication des parties prenantes quand le territoire (assimilé à une entreprise) est demandeur et a des revendications vis-à-vis de ses parties prenantes.

Les PP à impliquer dans une démarche de marketing territorial sont nombreuses. Pour Klijn et al. (2012), le branding, et plus généralement le marketing des territoires, impliquent aussi bien le privé que le public, et des organisations aussi diverses que les offices du tourisme, les hôtels, les musées, les chambres de commerce et les municipalités. Pour Kotler et al. (1993), les principaux acteurs ou parties prenantes du marketing territorial peuvent être classés en quatre catégories, acteurs locaux, régionaux, nationaux et internationaux.

Nous présentons, ci-dessous, cette typologie en la complétant, pour le cas de la Région de l'Oriental du Maroc.

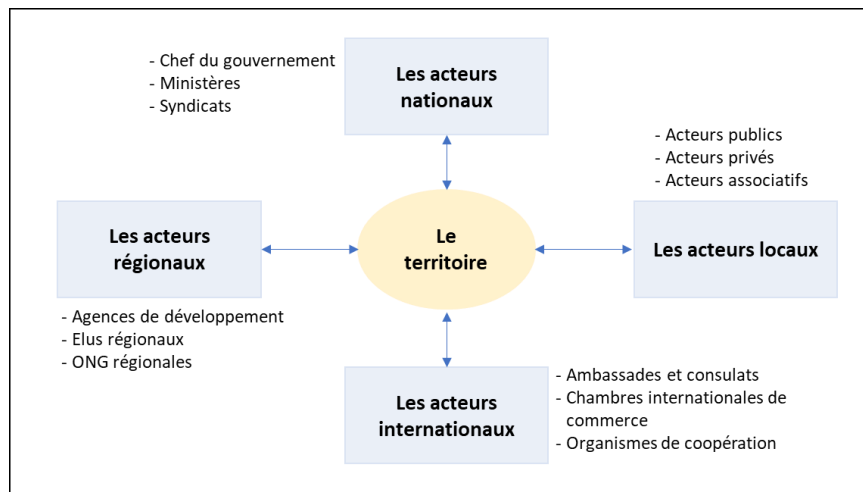


Fig. 1. Les acteurs du marketing de la région de l'Oriental

Dans le cadre de la présente recherche, en mobilisant la théorie des PP, nous avons choisi de combiner la typologie de Pellé-Culpin (1998) qui distingue les PP institutionnelles, économiques et éthiques, et celle de Clarkson (1995) (PP volontaires et involontaires) qui nous permettront d'identifier les catégories des PP les plus pertinentes dans le cas de la région étudiée, avec le modèle de Mitchell et al. (1997) qui permet d'identifier le positionnement des PP autour de trois attributs: le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

5 MARKETING TERRITORIAL ET THÉORIES DE LA PROXIMITÉ

L'autre éclairage théorique de notre recherche est le concept - complexe, et multiforme - de proximité, considérée comme un atout, et donc recherchée, car elle offre une ressource, celle d'être en contact avec d'autres individus, des organisations et des institutions (Rallet, 2002).

L'intérêt pour les questions de proximité semble être relativement ancien, et s'est longtemps trouvé au cœur des débats de l'analyse spatiale ou régionale représentées par les travaux de Von Thunen, Loch ou Weber (Torre et al., 1992). Mais ce sont les travaux de Becattini et de son équipe sur les districts industriels de la petite Italie qui ont popularisé l'approche en termes de proximité en économie industrielle, la théorie de la proximité étant née d'un besoin de "théoriser le territoire" (Bertrand and Moquay, 2004).

Les travaux traitant de la proximité sont abondants depuis le début des années 1990. Ils sont représentés par un courant de pensée apparu à la suite d'un regroupement initial d'économistes identifiés comme école française de la proximité, qui est ensuite rejoint par des chercheurs d'autres disciplines (sociologie, histoire, géographie) formant le collectif de recherche « Dynamique de proximités ».

Initialement orientée vers les mondes de la production et de l'innovation, l'analyse de la proximité s'est progressivement élargie à de nouvelles disciplines et à de nouveaux champs d'analyse, avec les questions de transport, d'emploi, d'environnement, d'aménagement du territoire, ou de politique de la ville (Pecqueur & Zimmermann, 2004). A notre connaissance, elle n'a pas encore été mobilisée dans le cadre des travaux de recherche sur le marketing territorial. Cet élargissement de l'approche initiale a conduit à reposer la question du lien à l'espace, et permet d'utiliser la notion de proximité pour mieux comprendre la coordination des acteurs (Razafindrazaka, 2012).

Aujourd'hui, le débat sur la proximité repose sur une distinction entre deux catégories de proximités, l'une d'essence spatiale, physique et l'autre d'essence non spatiale, socio-économique (Bouba-Olga & Grossetti, 2008). Mais c'est la place donnée aux institutions qui est au centre des débats sur la proximité. Ainsi, deux approches importantes sont en vigueur. La première distingue trois types de proximité: géographique, organisationnelle et institutionnelle. La seconde approche quant à elle distingue entre la proximité géographique et la proximité organisée (Talbot, 2010). Ce foisonnement de différents genres de proximités explique pourquoi on parle souvent dans la littérature d'économie de proximités au pluriel. De façon générale, toute définition de la proximité donne une place centrale aux interactions entre acteurs (Rallet, 2002). Ces interactions, peuvent prendre différentes formes, formelles ou informelles, marchandes ou non marchandes (Torre, 2002).

L'ensemble des travaux sur la proximité mettent en exergue le rôle des liens sociaux dans l'action économique, faisant l'hypothèse que la constitution de communautés, de réseaux, autour de valeurs morales, de conventions, de normes, de croyances, de représentations, d'un lieu, etc., est un ingrédient essentiel pour atteindre un niveau suffisant de coordination d'une part, et affecte les modalités des coordinations d'autre part (Talbot, 2010), pour traiter de problématiques aussi bien productives que non productives (Torre, 2002). Si la proximité géographique est un atout car elle facilite le partage de repères et des pratiques (Talbot, 2006), elle n'a pas vocation à résoudre, « *spontanément, et de manière providentielle, les défauts de coordination* » et qu'une « *divergence des interprétations et des anticipations (...) semble largement plus réaliste qu'une quelconque convergence vers des dynamiques collectives d'acteurs* » (Lecoq, 2001). Ainsi, la proximité d'acteurs dans un espace ne conduit pas nécessairement à un jeu de coordination. Toutefois, elle peut infléchir ou moduler les conditions de coordination, en jouant un rôle de facilitation et de structuration de coordination (Pecqueur & Zimmermann, 2004). On constate alors que la proximité physique constitue une condition nécessaire mais non suffisante pour la coordination des acteurs (Razafindrazaka, 2006).

6 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette recherche s'inscrit dans une perspective interprétativiste. En effet, nous avons pour objectif de comprendre le sens que les individus, les acteurs du territoire, donnent à leurs actions. Le marketing territorial est un domaine de recherche nouveau. Largement investi jusqu'à présent par les praticiens qui ont une visée plutôt normative, la compréhension de ce qu'est le marketing territorial et comment il est mené reste liminaire. Notre projet de connaissance vise à comprendre comment le territoire et ses acteurs (organisations et individus) s'organisent pour mener à bien la stratégie de marketing territorial. La réalité de ces relations entre acteurs hétérogènes appartenant à des organisations publiques, privées ou associatives, se révèle dans leurs comportements et leurs logiques individuelles et collectives, ancrées dans un contexte particulier, d'où le caractère idiographique de cette recherche. L'étude des phénomènes "en situation" (Chabault, 2009) permet de comprendre cette réalité complexe.

L'étude de cas nous semble pertinente, également, tant notre objectif est la compréhension de processus et non la généralisation des résultats. De plus, le contexte ayant, comme nous le verrons, une influence certaine sur les représentations et les pratiques, la généralisation serait de toute façon impossible.

Pour la collecte de données, notre choix s'est naturellement porté vers la méthode de l'entretien semi-directif centré qui présente l'avantage d'être un instrument éprouvé qui offre une bonne garantie pour l'obtention de résultats robustes et significatifs (Wacheux, 1996). La méthodologie utilisée se base sur une triangulation des outils de collecte des données. Elle consiste en une étude documentaire, une étude exploratoire avec des témoins privilégiés, et des entretiens avec les principaux acteurs concernés par la politique marketing de la Région, au niveau local, national et international, publics, privés et associatifs. Nous avons utilisé un échantillon de convenance et effectué vingt-neuf entretiens semi-directifs centrés auprès des hauts responsables et des acteurs de la région de l'Oriental marocain.

Les données collectées ont été analysées en utilisant la méthode de l'Analyse de Contenu Thématique (ACT) avec l'aide du logiciel NVIVO. A partir d'une grille de codage établie sur la base du cadre conceptuel et qui a intégré les thèmes émergents au fur et à mesure de l'analyse, le corpus de connaissances a été analysé.

Le cas étudié est la région de l'Oriental marocain. Troisième plus grande région du Maroc, elle est située au nord-est du Maroc, sur une superficie de 90 130 km², soit 12,7% du territoire national. Cette région connaît une problématique spécifique liée à son positionnement géographique, à la frontière avec un autre pays, l'Algérie, et l'impact important sur son économie de la fermeture de cette frontière terrestre depuis 1994. Les pouvoirs publics ont donc décidé de dépasser ce blocage en lançant en 2003 une ambitieuse stratégie de développement et de marketing de la région. Notre cas a été choisi pour plusieurs raisons objectives, liées au modèle économique qu'elle connaît, au schéma d'organisation territoriale en place, et à notre problématique de recherche.

7 RÉSULTATS

7.1 LES ACTEURS DU MARKETING TERRITORIAL

7.1.1 LES PP INSTITUTIONNELLES, ÉTHIQUES ET ÉCONOMIQUES

Les PP institutionnelles sont celles qui sont liées aux lois, aux réglementations, entités inter-organisationnelles, et organisations professionnelles (Pellé-Culpin, 1998; Damak-Ayadi & Pesqueux, 2003). D'une manière générale, le terme institutions désigne « *l'ensemble des règles, régies par le droit, établies en vue de la satisfaction d'intérêts collectifs. Par extension, il désigne également les organismes visant à les maintenir* » (Larousse¹). Ces institutions peuvent être publiques ou privées. Dans cet esprit, nous considérons, dans le cadre de cette recherche, comme PP institutionnelles, les Ministères et leurs représentations régionales, dont le Centre régional d'investissement, en tant que service extérieur du Ministère de l'Intérieur, l'Agence de développement de l'Oriental, les collectivités territoriales de différents niveaux (régional, provincial et local), les chambres professionnelles, les autorités locales, et l'Université.

L'analyse des thèmes codés pour la catégorie "Parties prenantes" montre que les PP institutionnelles ont été largement les plus évoquées, aussi bien dans la documentation que dans les entretiens réalisés, suivies par les PP éthiques, et enfin les PP économiques.

Pour les acteurs de la Région, les PP institutionnelles sont les plus concernées par le marketing de la région, avec à leur tête, l'autorité locale, représentée par le Wali², qui continue à jouer le rôle de patron de la région, à travers son rôle de coordinateur de tous les acteurs, dont les services déconcentrés, mais aussi des élus locaux. Les autres acteurs ne manquent pas de répondre présents quand une initiative est lancée ou coordonnée par la Wilaya, mais pas par un autre acteur du territoire.

Citons à ce sujet un des interviewés, représentatif des autres acteurs de la région: « *Les acteurs principaux sont: d'abord Le chef d'orchestre c'est le wali. Sous l'égide duquel se trouve un certain nombre d'acteurs. Et il y a la région qui se profile de plus en plus, même si elle n'est pas encore bien, elle est importante* ». Alors que pour le secteur privé, les trois PP que sont l'autorité locale, le Conseil régional et l'Agence de l'oriental sont également importants: « *Eh bien, Ecoutez, si je lis bien les nouvelles institutions, je dirai que le triangle Conseil régional, Wilaya, Agence, est quasiment indestructible, c'est entre ces acteurs là que l'essentiel va se jouer, après il y a un monde plus périphérique dans lequel il y a les chambres de commerce, CRI, un certain nombre d'autres acteurs, y compris associatifs, qu'il faut placer à haut niveau puisque c'est très proche des sensibilités réelles, mais le triangle magique actuel, je le vois comme ça* ».

¹ Encyclopédie Larousse en Ligne, consulté le 18 mai 2017, sur le lien : <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/institution/61771>

² Le wali est l'équivalent du préfet de région en France

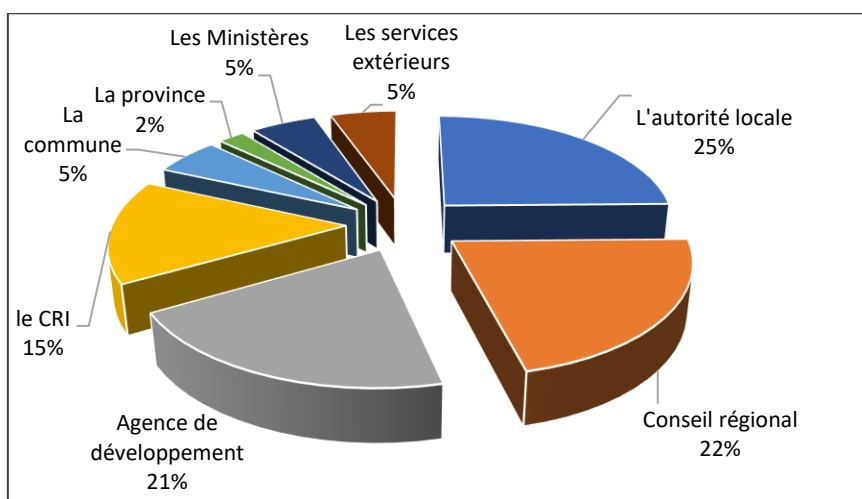


Fig. 2. Différentes composantes de la catégorie PP institutionnelles de la région de l'Oriental

A côté de l'autorité locale, le Conseil régional semble avoir un rôle important de leader à jouer au niveau de la région à l'aune du projet de régionalisation avancée. Cependant, les élus essuient beaucoup de reproches de la part des acteurs de la région dont ils ne réfutent totalement la véracité: manque de formation, capacité limitée de gestion du territoire, manque de compétences, rivalité avec les associations dont ils entravent souvent les projets, ainsi que la priorité souvent accordée à leurs intérêts personnels au détriment des projets de la collectivité.

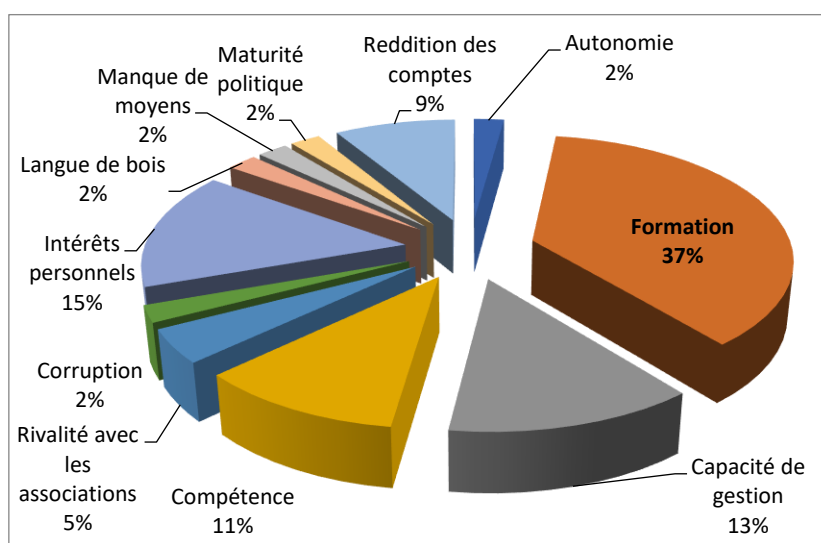


Fig. 3. Principaux griefs contre les élus de la région de l'Oriental

L'essor du marketing territorial pendant ces dernières décennies peut être expliqué par, notamment, l'émergence d'une génération d'élus, « *maires entrepreneurs* » (Meyronin, 2009) ou présidents de régions, diplômés des grandes écoles de commerce. Au Maroc, nous assistons à l'émergence d'une nouvelle génération d'hommes politiques, avec des niveaux d'éducation supérieure, dans les domaines du management et de la communication. Cependant, il faut relativiser ce paramètre, car il ne suffit pas d'être diplômé en communication ou en management pour être sensibilisé à l'importance du marketing des territoires, la nomination de ces personnalités à la tête de certaines régions, parmi les plus importantes au Maroc, Marrakech ou la région de Souss-Massa, n'a pas eu d'impact sur la mise en place de stratégie marketing dans ces territoires.

L'analyse a également montré l'importance de l'implication, dans tout le processus de marketing de la région, des acteurs associatifs, plébiscités par l'ensemble des acteurs interviewés. Cependant, quelques réticences persistent par rapport à l'implication d'autres acteurs que « le Public », qui se voit seul pilote de tout le projet de marketing de la région, les associations

devant être confinées à un rôle de proposition, et devant simplement être « consultées ». Les acteurs associatifs sont quant à eux conscients des limites de leurs actions, au vu des ressources humaines et matérielles limitées dont ils disposent, et de leur besoin de formation et d'encadrement.

Pour parler des associations³, les acteurs interviewés ont utilisés le terme société civile, qui n'est ni l'Etat et ses différents démembrements, ni les entreprises. La société civile est une notion ancienne, conflictuelle et idéologique, dont la définition a varié selon les époques et les projets politiques. Aujourd'hui, elle est identifiée comme l'envers de l'État, et est parée de toutes les vertus. Au Maroc, le nombre d'associations a explosé ces dernières années en passant de 4000 au début des années 1990 à 116.836 en 2014, puis à 130.000 en 2016, selon le premier rapport gouvernemental annuel sur le partenariat entre l'Etat et les associations et organisations de la société civile, présenté en mars 2016. Selon cette même source, le montant des subventions publiques accordées aux associations de la société civile a atteint plus de 2 milliards de DH en 2014, outre des aides non pécuniaires, tels l'accompagnement, l'encadrement et le soutien technique et logistique. Cette prolifération des associations peut être interprétée comme un moyen de suppléer, voire combler les failles de l'action publique, car les associations ne sont plus simplement mises à contribution dans le cadre d'instances de réflexion mais aussi pour développer des projets d'action financés par les pouvoirs publics. Dans l'Oriental, la seule étude disponible, réalisée par le Haut-Commissariat au Plan en 2007, donne le chiffre de 3305 associations pour la région de l'Oriental. Ces associations sont d'ailleurs actives dans différents domaines, dont le développement, la culture, l'environnement, le sport, etc. et fonctionnent en partenariat avec les différents acteurs publics de la région, dans un cadre de contractualisation.

Dans le cadre des démarches de marketing des territoires, l'accent est souvent mis sur la nécessité de constituer des PPP pour marketer le territoire d'une façon concertée et homogène. Pour Gollain (2014), les acteurs économiques d'un territoire ont besoin de s'inscrire dans des démarches collectives de promotion et de prospection, et de « chasser en meute » dans le cadre d'une « organisation efficace » (Gollain, 2014).

La toute nouvelle loi organique 111-14 sur les régions, publiée en 2015, met en avant le rôle des acteurs privés dans l'élaboration du schéma régional d'aménagement du territoire auquel ils doivent être associés, au même titre que tous les autres acteurs du territoire. Cependant, les parties prenantes économiques, représentées par les entreprises de la Région et leur représentation la CGEM⁴ ont été très faiblement impliquées, jusqu'à présent, dans la stratégie de développement régional ou la démarche de marketing territorial. Les acteurs économiques interviewés déplorent le manque d'implication du tissu économique dans les affaires de la région qu'ils justifient par la culture locale, où les gens ne seraient pas enclins à l'ouverture sur les autres et au travail en réseau, mais également par manque d'intérêt pour une structure représentative (la CGEM) qui n'apporte pas de valeur ajoutée aux entreprises de la région.

On peut ainsi noter que les acteurs publics se voient le leader et le pilote de la stratégie marketing du territoire, les autres parties prenantes, qu'elles soient économiques ou associatives (éthiques), sont au mieux associées selon différentes modalités, ou au pire simplement consultées. Ce qui diffère assez largement de ce qui se fait dans d'autres pays et d'autres régions.

7.1.2 LES RÉSIDENTS, L'UNIVERSITÉ ET LA COOPÉRATION INTERNATIONALE

Nous avons identifié au niveau du cadre théorique deux catégories de parties prenantes concernées par le marketing territorial, à savoir les PP volontaires et les PP involontaires. Dans la catégorie PP volontaires, nous considérons les PP institutionnelles, économiques et associatives, car ces acteurs participent d'une manière ou d'une autre à l'élaboration des politiques territoriales. Dans la catégorie parties prenantes involontaires, nous considérons les résidents du territoire, ou les personnes originaires du territoire mais vivant ailleurs, communément appelés au Maroc les MRE (Marocains Résidant à l'Étranger). En effet ils sont affectés par les politiques publiques décidées et menées dans le territoire, sans y participer expressément. Dans la région de l'Oriental, il y a quasiment unanimité à impliquer les résidents du territoire, mais les modalités préconisées diffèrent. Si certains pensent que les résidents sont déjà impliqués à travers les associations dans le cadre de la démocratie participative, d'autres pensent qu'ils sont impliqués à travers leurs élus, dans le cadre de la démocratie représentative, et donc n'ont pas à l'être dans d'autres cadres.

³ La liberté d'association est régie au Maroc par le Dahir du 15 Novembre 1958 règlementant le droit de l'association modifié et complété par le Dahir portant loi n° 1-73-283 du 10 avril 1973 et le Dahir n° 1-02-206 du 23 juillet 2002 portant promulgation de la loi n°75-00. Son article 1^{er} définit l'association comme étant : "la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices".

⁴ CGEM : Confédération générale des entreprises du Maroc

Si jusqu'à présent peu d'intérêt a été porté par la région à ses résidents, une autre catégorie de PP a été par contre l'objet de beaucoup d'attention, il s'agit des MRE originaires de la région, qu'on appellera les orientaux du monde ou ORE (orientaux résidant à l'étranger). La région ne compte pas forcément sur eux, à tort, comme ambassadeurs pour parler et faire parler de la Région, mais uniquement pour venir investir dans les différents chantiers de développement lancés dans la région. Ainsi, la région organise de temps en temps des visites dans les pays destinataires de l'émigration de l'Oriental (Allemagne, Belgique, France) pour rencontrer les ORE et leur présenter les opportunités d'investissement. Il y a aussi de nombreux projets développés par la coopération internationale (dont par exemple le projet MIDEO de la GIZ, financé par l'UE) pour approcher la diaspora orientale dans ces pays, lui présenter les opportunités et les projets d'investissement et contribuer à lui faciliter les démarches y afférentes.

7.1.3 UN ACTEUR DONT LE RÔLE EST ENCORE MÉCONNU: L'UNIVERSITÉ

Si l'université Mohammed Ier D'Oujda est très dynamique et a très bonne réputation à l'échelle nationale, elle n'est par contre peu ouverte sur son environnement immédiat. Il y a peu de communication entre les acteurs universitaires et les collectivités locales. 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.

La présence d'une université produit des effets économiques directs sur le territoire, qui sont de trois genres différents⁵: un effet d'image, un effet d'attractivité et un effet d'écosystème. L'Université Mohamed Ier 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.

7.1.4 QUEL RÔLE POUR LA COOPÉRATION INTERNATIONALE ?

La coopération internationale est très active dans la Région de l'oriental. Le conseil régional et l'Agence de l'Oriental ont été parmi les premiers acteurs au Maroc à bénéficier de projets de jumelage de l'UE. La CNUCED y est aussi très active pour la facilitation des investissements, ainsi que l'USAID, le PNUD, l'UNICEF, l'ONUDI, la GIZ, les coopérations bilatérales française et espagnole ou encore la coopération décentralisée. Deux de ces acteurs, la CNUCED et l'USAID, ont été directement impliqués dans le marketing de la Région, en apportant aux acteurs locaux (Agence de l'oriental et Conseil régional) leur expertise pour la préparation d'une stratégie de marketing territorial. Malheureusement, ces projets n'ont pas connu d'appropriation par les acteurs de la région et sont restés à l'étape d'étude, ou de réunions d'exploration.

7.1.5 LES PARTIES PRENANTES DU MARKETING DE L'ORIENTAL: LÉGITIMITÉ, POUVOIR ET URGENCE

L'analyse des acteurs du marketing de la région, selon la typologie proposée par Mitchell et al. (1997), que nous avons modifiée en nous inspirant de Brulot et al. (2014), basée sur une classification des PP selon trois attributs, à savoir la légitimité, le pouvoir, et l'intérêt, permet une classification en cinq catégories d'acteurs, telle que représentée sur le tableau ci-après.

⁵ Résumé de l'étude ADEUS disponible sur le site : http://www.adeus.org/productions/les-notes-de-ladeus-ndeg233-economie/files/note-233_universite-effets-catalytiques-web.pdf

Tableau 1. Typologie des PP du marketing de l'Oriental selon le nombre des attributs (Légitimité, pouvoir et intérêt)

Acteur/ PP	Légitimité	Pouvoir			Intérêt	Typologie
		Légal	Charismatique	Économique		
Autorité locale	+++ (auprès du privé, administrations, associations, université,...)	+++	-	-	Général	Acteur pivot
Agence de l'Oriental	+++ (auprès de la Coopération internationale, des Médias, des associations,...)	+++	++	+++	Général	Acteur pivot
Conseil régional	+++ (auprès de tous les acteurs)	+++	-	-	Général	Acteur pivot
Secteur privé	+++	+++			Privé	Acteur dormant
Société civile	+++	-	-	-	Commun	Acteur dépendant
Résidents	++	-	-	-	Commun	Acteur discrétionnaire
Université	+++	-	-	-	Commun	Acteur dépendant
Acteurs internationaux	-	-	-	+++	Commun	Acteur moteur

Ainsi, la Wilaya de la Région, l'Agence de l'oriental et le Conseil régional représentent un acteur « Pivot » qui possèdent les trois attributs, c'est-à-dire qu'ils ont à la fois un grand intérêt à s'impliquer dans la démarche de marketing territorial, une relation légitime avec le territoire et le pouvoir d'influencer les projets qui y sont menés. Dans ces conditions, la survie du projet dépend des décisions prises par ces partenaires.

Le secteur privé de la Région représente un acteur dominant, qui a le pouvoir économique et la légitimité économique et technique, mais qui a peu d'intérêt à s'impliquer dans le projet de marketing de la région malgré les sollicitations des acteurs institutionnels et leurs tentatives d'implication des différentes entreprises de la région.

Les représentants de la société civile et l'université sont dans la catégorie des acteurs dépendants, puisqu'ils ont la légitimité des lois et des textes et de l'intérêt, mais ils n'ont pas de pouvoir, sauf à être impliqués par les acteurs publics en charge du projet. Les organismes de la coopération internationale ont le pouvoir économique et technique lié à un savoir-faire technique. Ils ont aussi un grand intérêt pour le marketing de la région à travers les conventions qu'ils ont signées avec la région, mais leur légitimité n'est pas perçue par les acteurs, ce qui laisse les stratégies élaborées ou appuyées par la coopération sans grande suite. Enfin, les citoyens de l'Oriental font partie des parties prenantes « discrétionnaires » qui ont pour seul attribut la légitimité, mais ils n'ont ni le pouvoir d'influencer ce qui se fait sur le territoire, ni de grand intérêt pour ce qui s'y fait, pour le moment. En conséquence, si les acteurs publics en charge du projet décident d'agir en leur faveur, ce n'est que de façon 'volontaire', volonté qui semble manquer pour le moment.

7.2 LA PROXIMITÉ, COMME PRÉALABLE ET CONDITION DE LA COOPÉRATION

Au niveau de notre cadre conceptuel, nous avons identifié la proximité géographique, organisationnelle, comme une condition préalable à la mise en place de relations de coopération entre acteurs d'un même territoire, notamment autour des projets de marketing territorial.

Dans l'Oriental, les acteurs en charge du développement de la Région sont localisés, pour la majorité, dans la capitale de la Région, Oujda. Cependant, un des acteurs pivot du développement et du marketing de la région, à savoir l'Agence de l'Oriental, est installé depuis sa création en 2005, et pendant dix ans, à Rabat. Cela peut sembler problématique pour l'intensité et la fréquence des relations entre l'agence et les autres acteurs de la Région. Cependant, l'Agence ayant pour mission

généralement de « faire faire » en s'appuyant sur d'autres acteurs au niveau de la région, ou ailleurs, pour la réalisation de ses projets, ses dirigeants estiment que la structure n'a pas besoin d'une présence permanente dans la région.

Un autre acteur important de la région, le président de région de 2009 à 2015, n'était pas non plus installé à Oujda, pendant les six années de son mandat, et s'y rendait quand les nécessités des réunions sur place le demandaient. Cela pose donc la question de l'importance de l'inscription des acteurs dans un même territoire, et celle des faibles distances géographiques qui les séparent, susceptibles de favoriser les relations de coopération entre individus et organisations, et donc l'émergence de proximités organisationnelles.

Comme la définissent Colletis et al. (1999), la proximité organisationnelle concerne « *les interactions entre acteurs (individuels et collectifs), à l'intérieur des - ou entre les - organisations (et les institutions formelles) reposant sur un cadre cognitif commun. Elle lie des acteurs participant à une activité finalisée et appartenant à un même espace de rapports: un groupe et ses filiales, l'Etat et des collectivités territoriales, des fédérations syndicales nationales et locales, ou un réseau d'acteurs* » (1999, p. 3). L'analyse des relations entre les acteurs de l'Oriental montre que la proximité géographique n'a pas aidé à l'établissement de relations fortes et institutionnalisées de collaboration entre les acteurs, ni à la formation de cercles d'acteurs spécialisés qui collaborent sur des thématiques précises.

Cependant, certains acteurs mentionnent l'existence de cercles de notables, qui sont présents dans plusieurs catégories d'acteurs, car ils sont en même temps élus, acteurs associatifs, directeurs d'entreprises, et de cette manière, ils sont informés de ce qui se fait dans la Région et se mobilisent pour défendre des intérêts précis, mais pas forcément le projet de marketing de la région.

Nous pouvons ainsi conclure que malgré la proximité géographique de la majorité des acteurs de la Région de l'oriental, cela n'a pas permis l'émergence d'une proximité de nature organisationnelle, leur permettant de se coordonner cognitivement et politiquement, en s'organisant et en se fixant des rôles, ce qui aurait permis d'« *apaiser transitoirement les conflits* » (Talbot 2009, p. 19). Car pour produire du développement, la proximité géographique doit être associée, à des proximités institutionnelle et organisationnelle, l'ensemble pouvant conduire à la création d'une gouvernance locale (Talbot, 2006). La relation entre gouvernance et proximités, même si l'existence de formes de proximités est une condition de la gouvernance locale, sans en être la cause suffisante, est clairement mise en évidence dans la littérature économique et politique. Cependant, les proximités ne sont pas suffisantes, et la gouvernance locale exige la présence d'un projet commun, qui peut impulser l'initiative (Bertrand & Moquay, 2004), projet qui peut être représenté par une stratégie commune de marketing territorial dont l'impact sur le développement de la région, quand elle est bien menée et qu'elle donne ses résultats, n'est plus à démontrer.

8 CONCLUSION

Le marketing territorial est une discipline jeune, encore en pleine évolution, qui souffre d'un manque de robustesse théorique. Il se situe au carrefour de plusieurs champs disciplinaires tels que la géographie, le management (management public, marketing, stratégie), les sciences politiques, les sciences de l'information et de la communication, ou encore la sociologie urbaine et l'économie territoriale. Notre contribution dans le cadre de cet article est de s'intéresser à ce thème dans un pays africain où la recherche sur ce thème est relativement rare, de mobiliser plusieurs disciplines académiques, d'utiliser la théorie de la proximité dans le cadre du management territorial, et d'utiliser des sources primaires issues d'une étude empirique auprès d'un large échantillon d'acteurs du territoire.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons pu identifier les principales PP du marketing territorial, à savoir les acteurs publics, les acteurs privés et les acteurs éthiques. Deux autres catégories d'acteurs ont également été identifiées, à savoir les PP volontaires (qui regroupent les acteurs susmentionnés) et les PP involontaires (représentées par les citoyens du territoire), acteurs généralement peu pris en compte dans ces démarches, même à l'échelle internationale (Eshuis et al., 2014). L'ensemble de ces PP ont été classées selon les attributs de la légitimité, du pouvoir et de l'intérêt, pour distinguer celles qui sont les plus importantes à mobiliser dans le cadre de la stratégie de marketing de la région.

Nous avons aussi identifié d'autres parties prenantes du marketing régional, soit qui jouent déjà un rôle important mais peu valorisé, en termes d'expertise, de transfert de savoir-faire, et de financement, comme les organismes de coopération bilatérale et multilatérale, ou les territoires de la coopération décentralisée, qu'il s'agit de mieux mettre à contribution dans le cadre des accords de partenariat. Ou encore l'université, qui améliore l'attractivité du territoire dans lequel elle est implantée grâce à l'innovation, la recherche ou encore l'excellence de son offre d'éducation qui permet l'attraction d'étudiants et de chercheurs du niveau national ou international.

Les organisations au niveau territorial sont des coalitions d'individus avec, pour la plupart, des intérêts concurrentiels. Même s'ils partagent des objectifs communs en relation avec le développement du territoire, ils posent cependant des objectifs conflictuels, issus des différences dans leurs préférences, et surtout dans leurs intérêts souvent contradictoires (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Les stratégies particulières et les projets personnels des dirigeants de ces organisations influencent les relations de pouvoir au niveau territorial.

Les projets du marketing territorial doivent être portés par de fortes personnalités, des leaders, qui doivent incarner le territoire, connaître son espace géographique et ses acteurs, et être capable de gérer les conflits inhérents au fonctionnement du territoire. Notre recherche a montré que le Conseil régional est le mieux à même de jouer ce rôle grâce à la légitimité et le pouvoir dont il bénéficie dans le cadre du projet de régionalisation avancée, encore faut-il qu'il en possède les qualités.

REFERENCES

- [1] Ben Hachem El Harouni, S., 2008. La construction régionale au Maroc: dynamique et enjeux REMALD, ed. REMALD, 60 (Thèmes actuels), p.488.
- [2] Benko, G. & Lipietz, A., 1992. Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie industrielle.
- [3] Bertacchini, Y., 2004b. Le territoire, une entreprise d'intelligence collective à organiser vers la formation du capital formel local. *Communication et organisation*, 25, p.11.
- [4] Bertrand, N. & Moquay, P., 2004. La gouvernance locale, un retour à la proximité. *Économie Rurale*, 280 (1), pp.77–95.
- [5] Bouba-Olga, O. & Grossetti, M., 2008. Socio-économie de proximité. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, (3), pp.311–328.
- [6] Brulot, S., Maillfert, M. & Joubert, J., 2014. Stratégies d'acteurs et gouvernance des démarches d'écologie industrielle et territoriale. *Écologie industrielle, économie de la fonctionnalité*, 5 (Février 2014), pp.1–26.
- [7] Campagne, P. & Pecqueur, B., 2014. Le développement territorial. Une réponse émergente à la mondialisation. Paris, Éditions Charles Léopold Mayer (ECLM), 268 p. (ISBN 978-2-84377-184-2).
- [8] Chabault, D., 2009. Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations: une application aux pôles de compétitivité. Université François -Rabelais de Tours.
- [9] 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.
- [10] Clarkson, M.B.E., 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The academy of Management review*, 20 (1), pp.92–117.
- [11] Colletis, G. et al., 1999. Construction territoriale et dynamiques productives. *Sciences de la société*, 48, pp.25–46.
- [12] Damak-Ayadi, S. & Pesqueux, Y., 2003. La théorie des parties prenantes en perspective. *Business Ethics Quarterly*, pp.1–24.
- [13] Eisenhardt, K.M. & Zbaracki, M.J., 1992. Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13 (Winter, 1992), pp.17–37.
- [14] El Abboubi, M. & Cornet, A., 2007. La PME face aux processus de certification sociale SA8000: le cas WebTel. *Revue Internationale P.M.E.*, 20 (3–4), pp.95–119.
- [15] El Abboubi, M. & Cornet, A., 2010. L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. *Management & Avenir*, 33 (3), p.275.
- [16] Eshuis, J., Klijn, E.-H. & Braun, E., 2014. Marketing territorial et participation citoyenne: le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques ? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80 (1), p.153.
- [17] Freeman, R.E., 1994. The Politics of Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 4, pp.409–421.
- [18] Girard, V., 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, Université Lyon 3.
- [19] Gollain, V., 2014. Réussir sa démarche de marketing territorial, méthodes techniques et bonnes pratiques. T. Éditions, ed. Voiron.
- [20] Greenberg, M., 2008. Branding New York: How a City in Crisis Was Sold to the World, New York: Routledge.
- [21] Hospers, G.J., 2011. Place marketing in shrinking Europe: Some geographical notes. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 102 (3), pp.369–375.
- [22] Kaplan, A.M., 2007. Apports et limites du marketing dans l'administration publique. ENA Paris.
- [23] Kavaratzis, M., 2009. What can we learn from city marketing practice? *European Spatial Research and Policy*, 16 (1), pp.41–58.

- [24] Klijn, E.-H., Eshuis, J. & Braun, E., 2012. The Influence of Stakeholder Involvement on The Effectiveness of Place Branding. *Public Management Review*, 14 (4), pp.499–519.
- [25] 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, 202 p.
- [26] Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D., 1999. *Marketing Places Europe* P. E. Ltd, ed., London.
- [27] Lecoq, B., 2001. Dynamiques de proximité dans une économie hors de l'équilibre. In *Troisièmes journées de la Proximité, Paris, 13-14 décembre*.
- [28] Leloup, F., 2010. Le développement territorial et les systèmes complexes: proposition d'un cadre analytique. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 4 (Octobre), pp.687–705.
- [29] Metaxas, T. & Deffner, A., 2013. *Using Critical Path Analysis (CPA) in Place Marketing process*, MPRA Paper No. 51231, Online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/51231/>.
- [30] Metaxas, T., 2011. Prague after 1989: planning and marketing the future. *Innovative marketing*, 7 (2), pp.81–91.
- [31] Meyronin, B., 2009. *Le marketing territorial*, Vuibert, Paris.
- [32] Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J., 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: défining the principle of who and what really counts. *Academy of Management*, 22 (4), pp.853–886.
- [33] Moilanen, T. & Rainisto, S., 2009. How to Brand Nations, Cities and Destinations, A planning book for Place Branding Palgrave Macmillan, ed., UK.
- [34] Noisette, P. & Valléruge, F., 2010. Un monde de villes: le marketing des territoires durables., Ed. de l'Aube.
- [35] Pecqueur, B. & Zimmermann, J.-B., 2004. *Économie de proximités* Lavoisier. B. Pecqueur & J.-B. Zimmermann, eds., Paris.
- [36] Pellé-Culpin, I., 1998. Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris 9.
- [37] 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.
- [38] Rallet, A., 2002. L'économie de proximités: Propos d'étape. Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement, INRA Editions, 33, pp.11–25.
- [39] Razafindrazaka, T., 2009. L'entrepreneuriat comme outil de développement territorial: construction d'un référentiel théorique. In « *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé* », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada. p. 14.
- [40] Razafindrazaka, T., 2012. *Trajectoires territoriales: acteurs et praxis en récits*. Thèse pour l'obtention du Doctorat en Administration, Université du Québec à Trois-Rivières.
- [41] Rochette, C. & Cassière, 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.
- [42] Talbot, D., 2010. La dimension politique dans l'approche de la proximité. *Geographie Economie Societe*, 12 (2), pp.125–144.
- [43] Torre, A. et al., 1992. Études Empiriques: Et pourtant ça marche ! (Quelques réflexions sur l'analyse du concept de proximité). *Revue d'économie industrielle*, 61 (1), pp.111–128.
- [44] Torre, A., 2002. Réflexions sur la proximité. In Vodoz L. (ed.), *NTIC et Territoires*, Presses polytechniques et universitaires romandes. pp. 1–15.
- [45] Van Den Berg, L. & Braun, E., 1999. Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity. *Urban Studies*, 36 (5–6), pp.987–999.
- [46] Volle, P., 2011. Marketing: comprendre l'origine historique. *MBA Marketing, Eyrolles (Ed.) (2011)*, pp.23–45.
- [47] Wacheux, F., 1996. Alliances: conséquences stratégiques et organisationnelles. *Revue Française de Gestion*, mars-mai, pp.13–24.
- [48] Wackermann, G., 2007. Quel sens pour la notion de frontière dans la mondialisation ? *Cités*, 3 (31), pp.83–91.
- [49] Ward, S., 1998. *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850 – 2000.*, Londres: Routledge, Oxon. P.
- [50] Weihe-Linderborg, L., 2000. *Europe of Regions - a Growing Reality. (The structural Change in Europe: Innovative Cities and Regions)* Hagbarth Publication, ed., Bollschwei.
- [51] Zenker, S., 2014. Let them do the work: a participatory place branding approach work. *Journal of Place Management and Development*, 7 (3), pp.225–234.