

**Branding territorial :
L'élaboration d'une marque territoriale : puissant instrument
pour la promotion et le développement des territoires.**

**Territorial branding :
The development of a territorial brand: a powerful instrument
for the promotion and development of territories.**

BOURKIZA Oussama

Doctorant

École Supérieure de Technologie de Fès
Université SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH

Laboratoire Technologies Innovantes

Maroc

oussamabourkiza@gmail.com

Date de soumission : 05/06/2022

Date d'acceptation : 20/08/2022

Pour citer cet article :

BOURKIZA O. (2022) «Branding territorial : L'élaboration d'une marque territoriale : puissant instrument pour la promotion et le développement des territoires», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3» pp : 1378 - 1404

Résumé

Le branding territorial est une discipline qui est au service des territoires pour mettre à leur disposition des méthodes, des techniques et des démarches dans le but d'améliorer leur attractivité et soutenir leurs efforts de développement.

Au cœur du branding territorial se positionne le concept de marque territoriale, puissant instrument marketing à la disposition des territoires pour s'ériger en marque territoriale d'envergure nationale ou internationale. Ainsi, et grâce à la mise en œuvre des techniques du branding notamment par la création de marques territoriale, les territoires se doteront réellement d'un moyen exceptionnel et efficace leur permettant de se forger une identité et une image de marque qui sont susceptibles de les propulser fortement sur le marché et de faire face à la concurrence farouche livrée par les autres territoires rivaux.

Cependant, la maîtrise d'une stratégie de création de marque territoriale est très recommandée pour garantir le succès d'une telle initiative d'autant plus que les enjeux sont de taille.

En conséquence, cet article vise à mettre en exergue l'intérêt du recours aux méthodes et techniques du branding management et surtout d'inciter les autorités qui président à la gestion des territoires de réfléchir sérieusement à convertir ces derniers en marques territoriales en leur proposant une démarche qui a donné des résultats très positifs dans la pratique.

Mots clés : Attractivité territoriale ; Marketing territorial ; Branding territorial ; Marque territoriale ; stratégie de marque territoriale.

Abstract

Territorial branding is a discipline that is at the service of territories to provide them with methods, techniques and approaches in order to improve their attractiveness and support their development efforts.

At the heart of territorial branding is the concept of territorial brand, a powerful marketing tool available to territories to establish themselves as a territorial brand of national or international scope. Thus, and thanks to the implementation of branding techniques, in particular through the creation of territorial brands, the territories will really acquire an exceptional and effective means allowing them to forge an identity and a brand image which are likely to propel strongly on the market and to face the fierce competition delivered by the other rival territories. However, the mastery of a territorial brand creation strategy is highly recommended to guarantee the success of such an initiative, especially since the stakes are high.

Consequently, this article aims to highlight the interest of using the methods and techniques of branding management and above all to encourage the authorities who preside over the management of territories to think seriously about converting the latter into territorial brands by offering them an approach that has given very positive results.

Keywords : Territorial attractiveness; Territorial marketing; Territorial branding; Territorial brand; territorial brand strategy.

Introduction

Avec le développement considérable enregistré dans le domaine de la technologie de communication et de l'information surtout dans un contexte international où la globalisation de l'économie est en train de s'ancrer à pas de géant, la concurrence dans tous les domaines de l'économie s'est davantage accrue pour atteindre même le domaine des relations interterritoriales. C'est dans ce contexte, dans cet environnement international turbulent et hostile que s'est développée la compétition entre les territoires, compétitions dont le mot d'ordre n'est autre que l'amélioration de l'attractivité. En fait, la compétition, voire même la concurrence, entre les territoires et les destinations n'a vu le jour qu'à partir du moment où les territoires dits alternatifs ont pris l'initiative d'offrir des opportunités et des facilités exceptionnelles afin d'attirer les touristes à la recherche de loisirs et ce en quête d'opportunités d'investissement. Dès lors, et pour attirer le maximum de touristes et d'investisseurs dont les apports en devises serviront comme levier pour assurer au territoire un développement global, les décideurs et gestionnaires des territoires n'ont pas cessé de déployer leurs efforts pour faire en sorte que leurs territoires assurent aux visiteurs des séjours dans les meilleures conditions de confort possibles tout en leur offrant à la fois des garanties solides et un bon cadre de vie. Actuellement, les territoires cherchent toujours à bien se positionner sur le marché international. Pour ce faire, ils essaient, par divers moyens, d'améliorer leur pouvoir attractif et d'utiliser tous les instruments susceptibles de leur permettre d'être des plus compétitifs, seule voie pour profiter des avantages qui découleront de leurs initiatives de valorisation de leurs patrimoines naturels, culturels et autres.

Il n'est donc pas surprenant de constater, dans le contexte économique décrit précédemment, le recours à l'adoption d'une philosophie marketing comme alternative visant à valoriser les territoires et leurs ressources. Dans la même perspective, les gestionnaires et dirigeants des territoires n'ont guère hésité quant à la mise en œuvre de techniques et méthodes relevant du branding territorial, ces dernières constituent, indéniablement, un instrument de choix par lequel ils parfairent leurs politiques d'amélioration à outrance de l'attractivité territoriale.

Dans cet ordre d'idées, il est très recommandé de construire une marque territoriale sur laquelle se baseront les institutions de la gouvernance territoriale pour se forger une identité et une image de marque digne de ce nom.

Le recours aux recherches d'auteurs spécialisés dans le domaine du branding territorial est d'une grande utilité étant donné qu'il circonscrit un cadre théorique qui servira de base au

présent travail. Les recherches effectuées en le domaine sont très nombreuses et sont également d'une grande pertinence. Elles ont porté sur les définitions des principaux concepts incontournables pour traiter le sujet notamment le concept du branding territorial (Ashworth, 2010) et celui de la marque des territoires (Kavaratzis, 2005, Arabzadeh, 2015 et Vuignier, 2016). Ces recherches ont également abordé de façon très approfondie les fonctions et les enjeux de ces deux concepts ainsi que les déterminants de la marque territoriale (Mucchielli, 1998 et Chamard. 2013), comme elles ont jeté la lumière sur les démarches nécessaires pour l'élaboration de stratégies de marque territoriale (Chanut 2012, Chassillan, 2018 et Gouttebel., 2001).

Cet article a pour objectif de mieux expliciter les concepts de branding et de marque de territoire ainsi que leurs rôles et enjeux. Il se propose également comme tâche non pas seulement de jeter la lumière sur les déterminants de la marque territoriale, levier central de toute initiative en matière de branding territorial, mais encore de produire l'esquisse d'une démarche pour l'élaboration d'une stratégie de marque territoriale.

Aussi, notre modeste travail tentera de répondre à la problématique suivante : Quels sont les enjeux de la mise en œuvre de techniques du branding des territoires ? Et quelle est la démarche à mettre en œuvre pour l'élaboration d'une marque territoriale ?

Pour répondre à la problématique qui vient d'être formulée, l'article sera structuré tel que décrit ci-dessous.

Dans un premier temps sera abordée brièvement une approche conceptuelle ou seront traités les concepts qui seront utilisés ultérieurement dans le présent article notamment de branding des territoires et de marque territoriale. Dans un deuxième temps, l'article s'attèlera à exposer les enjeux de ces deux concepts pour aborder dans un troisième temps les déterminants de la marque territoriale. Et enfin, dans un quatrième temps, sera suggérée une démarche à suivre pour une l'élaboration d'une stratégie de marque territoriale.

1- Approche conceptuelle brève

Les concepts fondamentaux que nous serons amenés à traiter dans le cadre du présent chapitre sont essentiellement au nombre de deux concepts à savoir : le branding territorial et la marque territoriale.

Il est actuellement évident que le développement de l'économie du marché et surtout la mondialisation, les mutations qui en ont découlé ont acculé les intervenants sur l'échiquier international à devenir très agressif sur le plan concurrentiel et ce, en quête d'un mythe appelé

« compétitivité ». L'environnement ultra concurrentiel qui s'est formé suite à la globalisation de l'économie n'a pas manqué d'influencer l'ensemble des activités à travers le monde, notamment les activités tendant à l'exploitation des territoires comme instrument générant des richesses et participant grandement au développement des pays. Aussi, les responsables de chaque territoire n'ont trouvé de solution idoine que d'appliquer les principes et les techniques du branding et de marketing des territoires, développant, ce faisant, des pratiques axées sur la création et le développement de marques territoriales propres. Désormais, chaque territoire se voit presque contraint de créer sa propre marque revêtant une importance particulière aux niveaux de sa présentation, sa distinction, sa valorisation et sa réputation. En procédant ainsi, le territoire parvient à traduire avec art et intelligence son positionnement spécifique tant sur le marché nationale que sur le marché mondial.

1.1.Le concept du branding territorial

Plusieurs auteurs considèrent le branding et le marketing comme deux concepts synonymes. Il nous semble que les deux concepts ne sont pas strictement identiques. Nous considérons plutôt que le premier ne constitue qu'une variante du deuxième. Dans notre étude, c'est le premier concept qui nous intéresse le plus c'est pourquoi nous allons essayer de mieux expliciter le concept du branding et plus particulièrement du branding territorial sans aborder directement le concept du marketing territorial. Le branding territorial a trait essentiellement au management de la marque territoriale. Toutefois, définir le branding territorial de façon à satisfaire tous les auteurs relève d'une mission presque impossible mais qui reste incontournable.

A ce titre l'approche d'Ashworth, nous semble d'un très grand intérêt pour mieux approcher le concept du branding territorial bien que d'autres approches très pertinentes ne soient point à négliger. Cette approche a pour mérite de présenter le concept du branding territorial sous ses multiples aspects.

Pour l'auteur en question, le concept est à approcher en prenant en considération essentiellement quatre aspects différents les uns des autres.

Le premier aspect conçoit le branding territorial en tant qu'ensemble d'activités promotionnelles concernant une marque territoriale dans l'objectif d'améliorer l'attractivité d'un territoire donné en s'adressant plus particulièrement à des groupes cibles appropriés ». Il résulte de cette approche que le branding management recourt à un certain nombre de techniques et d'activités promotionnelles pour faire valoir une marque territoriale afin de

convaincre, de persuader et généralement d'influencer un ensemble bien ciblé de touristes (dit également « *place users* » ou les utilisateurs du territoire).

Le deuxième aspect du branding territorial consiste à l'appréhender comme « une démarche visant à créer une image favorable du territoire et une réputation générale positive pour étayer les efforts déployés en matière de développement et de régénération territoriale » Dans cette optique, le branding territorial est à considérer comme un ensemble d'étapes complémentaires et bien étudiées pour créer une marque afin de mieux contribuer au développement du territoire et, éventuellement, à sa redynamisation.

Le troisième aspect du branding territorial est celui qui assimile ce dernier à un « processus visant à donner une nouvelle image au territoire (*place re-imagining*) ». La finalité, dans ce cas, est d'améliorer une image de marque d'un territoire ou encore de la corriger au cas où elle devient de plus en plus négative.

Le quatrième aspect du branding territorial est fondamentalement distinct des trois autres puisqu'il décrit ce concept comme étant «un exercice de construction communautaire (*a community-building exercise*) ». Dans cette perspective, au branding territorial est associée la finalité de l'identification des désirs, des attentes, des idées et des orientations émanant de l'ensemble de la communauté qui vit sur le territoire. Le branding territorial est donc le fruit d'un « labeur » et d'un consensus collectif qui met en exergue les points de vue et les attentes de toutes les parties prenantes d'un territoire, de tous les groupements qui le composent. Il cherchera, en tant qu'expression de la volonté de la communauté, à renforcer l'identité de cette dernière à travers le charisme de son territoire et partant il contribuera à renforcer les liens organiques et psychologiques entre la communauté et son territoire.

D'après un jeune chercheur (Mohammed Berrada 2019), une meilleure compréhension du branding territorial passe par le fait de le concevoir comme un processus qui vise:

- La détermination de l'identité du territoire et de sa marque territoriale, la définition de son positionnement et le renforcement de son image, de son label.
- La construction d'une notoriété sur des bases solides qui ne sont que les atouts du territoire ainsi que les différents facteurs constitutifs de ses points forts.
- La création d'un sentiment d'appartenance au territoire par voie de l'adhésion de l'ensemble des groupements socioéconomiques qui en font partie à l'ensemble des questions qui intéressent l'avenir de ce dernier.

- L'amélioration de l'idée que se font les touristes et les clients du territoire et surtout la création de liens réels, psychologiques et émotionnels entre eux et le territoire à promouvoir.

- L'élaboration de stratégies adéquates et fortement efficaces, et ce, en recourant à tous les moyens techniques, humains et financiers susceptibles de faire en sorte que la marque et le territoire soient bien appréciés par les groupes de touristes ciblés. Ces stratégies doivent avoir comme finalité la construction à la fois d'une image authentique du territoire et d'une grande notoriété du territoire à promouvoir. Cette construction est à réaliser par le biais d'un processus qui s'inscrit dans le moyen et long terme.

Ces stratégies nécessitent également la contribution de toutes les parties prenantes aux décisions stratégiques prises.

- La mise en place de moyens et de symboles permettant de différencier le territoire des autres territoires concurrents afin de lui attribuer une place particulière dans l'esprit du visiteur et dans ses émotions.

- La contribution effective et significative au développement durable et holistique du territoire.

Au vu des développements précédents, il est aisé de constater que le branding territorial n'est que le prolongement du marketing territorial du fait qu'il est le résultat de l'adaptation de ce dernier aux exigences de l'épanouissement des territoires par voie d'une pratique plus évoluée mais également plus complexe. Cette pratique est, en fait, un processus très élaboré qui prend sa force en s'appuyant sur une vision stratégique, une vision de longue haleine dont l'esprit est l'émancipation du territoire dans sa globalité. Cette vision répond aux exigences de notre ère en matière de démocratie, de protection de l'environnement et de l'implication de toutes les parties concernées par le développement du territoire. La vision prône pour l'amélioration du bien-être de la population autochtone, le bien être des différents intervenants dans l'ensemble des champs d'activités (économiques, politiques, sociales...) exercées sur le territoire et également le bien-être des touristes et visiteurs de façon à créer des liens effectifs et affectifs entre ces derniers et le territoire dans son intégralité.

1.2. Le concept de la marque territoriale

Le concept de marque territoriale est emprunté du marketing qui l'utilise depuis des décennies dans les domaines de la grande distribution. Cependant, avec l'intérêt grandissant manifesté récemment vis-à-vis de la promotion et du développement des territoires, les chercheurs, les auteurs et les professionnels se sont efforcés, depuis une ou deux décennies, d'adapter la

stratégie des marques à la réalité de la gestion des territoires, principal souci des collectivités territoriales (Leloup et al 2005).

.La marque territoriale est à définir globalement, et sans s'attaquer aux détails, comme un ensemble d'éléments permettant de distinguer et d'identifier l'offre d'un territoire par rapport à celles des autres territoires concurrents. Ces éléments sont relativement nombreux et divers. Plusieurs approches, à travers des définitions plus ou moins différentes, existent, il est très difficile de les évoquer toutes dans cet article mais ci-dessous seront déclinées certaines d'entre elles, définitions qui ne manquent certainement pas d'intérêt.

Certains auteurs définissent la marque la marque territoriale comme la pratique par laquelle sont mises en application des stratégies de marques ainsi que l'ensemble des techniques de marketing pour une bonne contribution au « développement économique, politique et culturel des villes, régions et/ou pays » (Kavaratzis, 2005).

D'autres auteurs ont décliné une définition qui se veut plus globale et selon laquelle les marques territoriales sont « des constructions symboliques, qui visent à renforcer le sens ou l'intérêt des villes. Les marques sont des signes qui permettent d'identifier les endroits et d'évoquer des associations, qui imprègnent les endroits de sens culturel » (Eshuis et al. 2014).

Il résulte des deux définitions mentionnées ci-dessus que la création d'une marque territoriale a pour finalités de bien faire connaître le territoire (faire émerger l'identité du territoire), de mettre en avant les facteurs qui permettent de distinguer nettement les offres du territoire des autres offres territoriales (le positionner et mettre en exergue ses valeurs et ses atouts), d'impliquer et de mettre à contribution tous les acteurs composant le territoire pour la concrétisation de leur vision en matière de développement de ce dernier et enfin de bien œuvrer pour le renforcement de l'image de marque du territoire dans l'esprit des visiteurs et des touristes tout en rendant plus solide et plus ancré le sentiment d'appartenance au territoire.

Retenons que la marque territoriale est un levier incontournable pour l'élaboration d'une stratégie de branding territorial, elle a un contenu plutôt immatériel tout en apportant au territoire une grande valeur ajoutée (Kotler et al, 2015). A ce titre, la marque territoriale constitue une valeur sûre pour le territoire, valeur durable et intangible qui puise sa force du passé (de l'histoire du territoire) et qui est construite à la lumière du contexte présent pour conditionner le développement futur du territoire concerné.

La construction d'une marque territoriale est l'aboutissement d'une démarche branding alliant marketing et communication afin de mieux aiguïser la conscience de la population et des intervenants comme faisant corps avec le territoire tout en étant fiers de l'être.

A cet égard, ne manquons pas de rappeler le modèle permettant d'approcher un territoire et sa marque territoriale à travers une construction intellectuelle qui comporte six niveaux, les six étages ci-dessous (Kotler et al, 2015.) :

- Etage des signes et des figures : il s'agit de tout un arsenal de signaux, de stimuli, de constructions géométriques diverses et esthétiques, d'association de couleurs et lumières et même de sons sous toutes ses formes.
- Etage des énoncés et des textes : Ces énoncés et ces textes sont multiples et divers, néanmoins la dénomination du territoire (l'énoncé fondateur de la marque) est estimée comme l'un des énoncés les plus importants. D'autres énoncés complètent cette dénomination pour la rendre plus pertinente et plus agressive sur le plan concurrentiel. Il s'agit des logotypes, des publicités, des slogans, des discours institutionnels et politiques, etc.
- Etage des objets et supports : Il constitue le facteur matériel de la marque. Les objets et les composants du territoire sont également nombreux et divers, il s'agit, entre autres de l'architecture emblématique, des sites naturels, des sites touristiques, des sites historiques, de la culture ...
- Etages des pratiques et des mises en scène : il s'agit de la manière dont son agencés les espaces publics et d'autres espaces formant les sites afin qu'ils prennent l'allure de lieux intéressants et présentant une grande valeur sur le plan touristique et esthétique, des lieux susceptibles d'exercer un irrésistible pouvoir d'attractivité.
- Etage de la stratégie : Il s'agit de doter le territoire d'une véritable philosophie de la marque, d'un véritable esprit collectif déterminé à faire valoir la marque territoriale à véhiculer. L'idée est d'associer l'ensemble des composantes du territoire au projet de la marque territoriale et d'œuvre façonnée collectivement dans le cadre d'une vision portant sur un horizon temporel très long en coordonnant parfaitement les actions et les programmes collectifs conçus à cet effet.
- Etage de l'identité : Il s'agit des valeurs sûres qui entourent la marque. Sur ce point, il s'agit de ne retenir que les valeurs sensées être permanentes et garantissant l'authenticité du territoire. L'identité ne doit pas être reliée à la promesse garantie par la marque, cette dernière peut être modifiée à n'importe quel moment alors que l'identité ne l'est que de façon vraiment très

exceptionnelle.

Le branding territorial ainsi que la marque territoriale sont indissociables étant donné leurs rôles cruciaux au service des territoires et les enjeux qu'ils suscitent.

2- Rôle et enjeux du branding et de la marque des territoires

Les rôles et les enjeux qui se profilent derrière les deux concepts (branding et marque de territoires) sont multiples et, également, d'un grand intérêt. Ils montrent clairement les différentes dimensions que les deux concepts sont susceptibles d'atteindre comme ils donnent une idée claire sur l'impératif de recourir aux principes et aux techniques que mettent la mise en œuvre des deux concepts à la disposition des dirigeants des collectivités territoriales.

2.1. Le branding territorial : un rôle et des enjeux déterminants pour le territoire

. L'un des principaux rôles attribués au branding territorial s'exprime en termes de maximisation de la valeur économique du territoire, du bien-être de la population autochtone et de ses différentes composantes ainsi que la satisfaction des intérêts des autres parties prenantes qui y résident.

Dans cette perspective, le branding territorial vise à contribuer et à renforcer la croissance économique et sociale. Cela, par le biais d'une action positive sur le volume des investissements, notamment les IDE (investissement directs étrangers), d'une politique transparente, démocratique et équitable de développement social favorisant l'inclusion et la cohésion sociales.

Dans le même ordre d'idées, le branding territorial a également pour mission de contribuer à l'adhésion de la communauté à la gestion territoriale en participant aux prises de décisions relatives au renforcement de l'identité territoriale, à l'identification du territoire et à sa promotion.

Notons bien que, par voie de cette adhésion de l'ensemble de la communauté à la gestion du territoire, le branding territorial parvient à l'ancrage du sentiment d'appartenance dans l'esprit et le cœur des citoyens et partant de mettre et la population locale et les autres acteurs territoriaux au service des modifications et des mutations stratégiques à envisager pour développer le territoire dans le présent et dans le futur (Berrada, 2019).

Sur un autre registre, au branding territorial est associée une autre finalité et non des moindres : augmenter le pouvoir d'attractivité et de désirabilité d'un territoire (Arabzadeh et al, 2015). Cette finalité est axée sur la formation/création d'un label, d'une image de marque qui contribuent à convaincre le touriste de rallier le territoire en lui inculquant dans l'esprit une

image, un lien très fort et très favorable. Cette action sur l'attitude du touriste vise soit à orienter son attention pour une première fois vers le territoire soit à l'amener à changer l'image négative qu'il a du territoire au profit d'une autre plus positive et plus attractive (Ashworth et al, 2010).

Pour atteindre la finalité développée ci-dessus, le branding territorial est l'instrument le plus indiqué en vue de développer les techniques afin de différencier et de « distinguer le territoire dans un marché complexe et changeant, le positionner fortement » (Cleave, 2014). Le principe est valoriser les atouts distinctifs du territoire en leur conférant un aspect unique afin de les convertir en facteurs de haute attractivité et de haute séduction et ce tant à l'égard des touristes à la recherche de loisirs qu'à l'égard de ceux qui visitent le territoire pour raison d'affaires et d'investissements.

De surcroît, le branding territorial offre l'opportunité de recourir à la gestion du territoire par l'incorporation à la fois des éléments dits « hard » et qui ne sont autres que les infrastructures et les éléments qualifiés de « soft » qui désignent les éléments immatériels et intangibles tels que l'identité, l'image, la notoriété, les valeurs etc. L'ensemble de ces éléments créent une dynamique de découverte et de transmission d'idées et d'émotions entre les différents agents territoriaux d'une part et ces derniers et les agents extraterritoriaux. La combinaison des deux éléments venant d'être évoqués est un grand pas vers l'épanouissement et l'émancipation du territoire dans son ensemble.

Le branding s'assigne également comme objectif l'amélioration et le développement de l'image du territoire en tant que destination. Cette dernière constitue un élément crucial et incontournable sur le plan de la satisfaction des attentes et des exigences des touristes (Pearce, 1982). Or le choix des destinations de ces mêmes touristes s'effectue en fonction de l'aptitude de la destination à produire et à créer dans leurs esprits des idées et des images favorables sur elle-même (Woodside et al, 1989).

Et pour terminer, soulignons que le branding territorial est assimilé presque à l'unanimité des auteurs comme un « sésame », une méthode de résolution de l'ensemble des handicaps, des freins, de toute nature auxquels un territoire peut être confronté. Il s'agit là, peut-être d'une exagération mais qu'importe, le branding territorial à cette vertu et cette polyvalence qui lui confère la faculté de résoudre les problèmes territoriaux qu'ils soient économiques, sociaux, politiques ou autres (Ashworth, 2011).

Cette vertu qui caractérise le branding territorial l'érige en un puissant outil de gouvernance territoriale doté d'une flexibilité et d'une adaptabilité incommensurables (Ashworth, 2011). Il

peut donc être mis à profit par les responsables chargés de la gouvernance territoriale indépendamment de considérations spatiales, de considérations culturelles, de considérations sociales ou même du degré de complexité quant au fonctionnement des territoires (Oliveira, 2016).

Le rôle et les enjeux du branding territorial sont étroitement liés à ceux de la marque territoriale.

2.2. La marque territoriale : des enjeux considérables.

Les marques territoriales ont pour rôle essentiel d'attribuer une importante valeur aux territoires de façon à contribuer à l'enrichissement des différentes parties prenantes des territoires (population locale, agents économiques résidents, associations à but lucratif...) (Hankinson, 2015)

Indéniablement, une puissante marque territoriale procure, à long et moyen terme, une forte valeur ajoutée pour le territoire. En sus, elle constitue un facteur assurant :

- La préservation de l'identité et de l'authenticité du territoire concerné.
- L'amélioration de l'attractivité du territoire.
- L'engouement et l'attachement des parties prenantes au territoire
- Une protection non négligeable contre la concurrence inter-territoires qui sévit actuellement sur le plan international (Bedaa et al 2021).

Dans le même sens, l'on est en mesure de décliner les missions à la charge de la marque territoire et qui sont : la promotion de l'identité du territoire, l'octroi au territoire la capacité de se distinguer de façon crédible des territoires concurrents, la contribution à la notoriété du territoire et ses produits spécifiques à travers le monde et la construction d'un positionnement fiable, permanent et à grande force attractive.

En outre, la marque territoriale se fixe pour objectif d'être l'expression du projet territorial tel qu'il est conçu et inventé par l'ensemble de ses parties prenantes. Ainsi, elle est créée pour véhiculer les valeurs du territoire à travers le monde tout en étant source de différenciation, de confiance, de sécurité et des émotions fortes. Elle est donc appelée à la contribution quant au façonnement de la représentation de l'imaginaire du territoire.

Ainsi perçue, la marque territoriale représente un puissant facteur de modernisation et d'émancipation du territoire tout en imposant une feuille de route à respecter par les gestionnaires du territoire. De cette manière, la marque territoriale oriente et conditionne les stratégies de développement futures du territoire

L'enjeu de la marque territoriale est multiple. Les avantages procurés par elle en faveur des touristes et des parties prenantes sont indiscutables (Bedaa et al, 2021).

Pour les touristes : La marque territoriale est le garant de l'authenticité et de la qualité des produits offerts sur le territoire, et partant, elle constitue une référence quant aux choix des touristes en matière d'achats des biens et services. Les touristes verront probablement leur satisfaction augmenter en consommant les produits ayant le label territorial.

Pour les mêmes touristes, le choix d'un label territorial est encadré par une promesse de marque que les acteurs territoriaux se doivent de respecter. Promesse par laquelle ils se sont engagés à offrir aux touristes une qualité sûre et fiable apte à répondre, dans les meilleures conditions possibles, aux attentes de ces derniers.

Dans ce cadre, la marque est très utile pour nouer un lien très fort entre le territoire et ses visiteurs.

➤ **Pour les entreprises :**

La marque territoriale est à assimiler à un vecteur fédérateur autour duquel s'agencent les entreprises pour la réalisation de leurs objectifs en répondant parfaitement au projet de marque tel qu'il est conçu par l'ensemble de la communauté à laquelle elles appartiennent. Les salariés et les entreprises seront très fiers de contribuer le plus positivement possible aux objectifs de leurs territoires, à ses missions, à ses caractéristiques, à son identité et à ses valeurs sociales. A ce niveau, la marque territoriale se convertit en catalyseur de sentiments et d'émotions susceptibles de déclencher un fervent désir de l'ensemble des entreprises, les incitant à s'améliorer davantage tant sur le plan de l'innovation et de la créativité que sur le plan de l'organisation et du fonctionnement.

➤ **Pour la destination que constitue le territoire lui-même :**

La marque territoriale présente l'avantage d'être appréhendée comme la feuille de route que doit respecter chaque nouvelle stratégie tracée par les gestionnaires territoriaux, d'ailleurs, elle confère à la stratégie nouvelle plus de cohérence et de crédibilité.

Pour le territoire, la marque territoriale est un vecteur d'innovation et d'imagination positive surtout au niveau de la production et de la commercialisation de nouveaux biens et services qui sont censés bien répondre aux impératifs imposés par la marque et ce selon un système minutieusement conçu pour le développement du territoire.

La marque territoriale a pour atout non négligeable d'améliorer l'attractivité du territoire en fonction de la perception des visiteurs mais également de tous les acteurs territoriaux. Elle a la

faculté d'agir positivement sur les recettes touristiques et également sur le niveau des investissements touristiques et d'autres investissements notamment financiers.

La marque territoriale est un bouclier grâce auquel le territoire se protège contre les agressions et les pratiques concurrentielles véhémentes des autres territoires concurrents.

Rappelons bien qu'une marque territoriale digne de ce nom est capable de secréter des ressources matérielles et immatérielles voire même financières qui permettront au territoire de se développer de manière incessante sans souffrir de déficits sur ce plan. Au contraire, la réalisation d'excédents de financement est à même de déclencher un processus exponentiel de croissance qui ne sera que bénéfique pour l'ensemble du territoire surtout si les fruits de cette croissance est répartie en les différentes composantes du dit territoire de manière équitable.

La marque territoriale est un puissant vecteur qui encourage les acteurs territoriaux et surtout les entreprises à accepter d'adhérer à un esprit de concurrence pour faire face aux attaques commerciales lancées par les territoires rivaux. Ces entreprises ont confiance en la marque de leur territoire, convaincues qu'elle leur sera d'un grand concours pour attirer les visiteurs et les touristes étant donné qu'ils l'apprécient fortement. La marque territorial les rend plus visibles, plus compétitives sur le plan mondial et leur donne la possibilité de se positionner sur leurs marchés particuliers.

➤ **Pour les pouvoirs publics et les gouvernants :**

Le bon choix d'une marque territoriale est un symbole très fort qui prouve que le gouvernant est avant tout très compétent et qu'il maîtrise bien le branding territorial.

La réussite de la marque territoriale est un indicateur très positif au niveau de l'appréciation de la compétence du responsable territorial et au niveau de ses qualités en tant que preneur de décisions et surtout en tant que fédérateur des intérêts des différentes parties prenantes du territoire.

La pertinence et l'efficacité de la marque territoriale créée et générée par la communauté mais gérée d'une main de maître par un responsable territorial qui respecte les règles de la démocratie, de la transparence et de l'implication de l'ensemble de la communauté dans la prise de décisions ne peuvent-être qu'un facteur qui milite avec force pour la promotion du gestionnaire et pour sa bonne appréciation par l'ensemble des composantes du territoire et par ses supérieurs hiérarchiques.

Autant dire que la réussite de la marque territoriale a également une connotation politique car elle est synonyme, pour les dirigeants territoriaux, d'un succès à la fois managérial et politique.

A la lumière de ce qui a été développé précédemment, il s'avère que la marque territoriale se situe au cœur du branding territorial. Il convient, par conséquent, d'aborder avec plus de clarté ses propres déterminants.

3- Les déterminants de la marque territoriale

La marque territoriale joue un rôle fondamental qui explique grandement le degré d'attractivité économique et touristique d'un territoire. Ceci s'explique notamment par le fait que la marque territoriale est la résultante de liens mentaux construits par les touristes et quelques fois même par les entrepreneurs vis-à-vis du territoire (Bedaa et al, 2021),.

L'appréciation de l'efficacité et de la qualité de la marque touristique est plausible à partir de sa réputation et de l'image qu'elle déclenche dans l'esprit du récepteur. Et si la réputation est mesurable par le recours à l'intensité du pouvoir et de la richesse d'évocation de la marque, l'image, quant à elle, n'est évaluable qu'à travers la teneur des valeurs dont elle constitue le canal de transmission et de diffusion (Chamard et al. 2013).

Certaines études ont révélé que la compréhension de la marque territoriale passe par l'intermédiaire de cinq déterminants à savoir : la qualité et la nature de l'offre territoriale, la qualité de la politique de communication mise en œuvre pour faire connaître le territoire, le degré d'attachement et l'adhésion à l'esprit du territoire, l'identité culturelle et le label du territoire.

3.1. Le déterminant : qualité et la nature de l'offre de l'offre territoriale

Il est possible, selon la transposition des résultats de certaines analyses (Mucchielli (1998), de faire prévaloir quatre facteurs ayant un impact certain sur la qualité de l'offre d'un territoire donné. Ces quatre facteurs sont : l'importance du nombre des visiteurs potentiels du territoire, le coût de la visite du territoire, le niveau de la concurrence délivrée par les territoires concurrents et les actions des pouvoirs publics pour la mise en valeur du territoire et l'accroissement de son pouvoir attractif.

La nature de l'offre territoriale s'apprécie au vu de sa double dimension (matérielle et immatérielle). Son appréciation a un caractère plutôt plus subjectif qu'objectif étant donné qu'elle est basée sur les références propres aux visiteurs qui sont les véritables auteurs de l'appréciation. Ces derniers ont également tendance à réclamer des preuves et des arguments solides qui les rassurent quant à la qualité de l'offre territoriale, ce qui démontre effectivement que cette dernière est un facteur qui contribue à limiter les causes de déception des touristes et également des entrepreneurs/investisseurs (Giordano, 2006).

3.2. Le déterminant : communication et promotions territoriales

La communication et la promotion territoriales regroupent l'ensemble des flux d'information émanant des institutions de gouvernance d'un territoire et destinés aux touristes et aux visiteurs potentiels de ce même territoire (Kavaratzis, 2005).

Les instances territoriales émettrices de ces flux d'informations sont : le conseil régional, le conseil provincial, le conseil communal, la préfecture, le centre régional d'investissement, la chambre de commerce et d'industrie, etc.

Ce qui rend délicate et complexe cette communication est le fait que les acteurs territoriaux qui sont son principal objet œuvrent pour généralement atteindre des publics cibles hétérogènes. Ces publics cibles n'ont pas forcément les mêmes perceptions du territoire ni encore les mêmes attentes vis-à-vis de l'offre territoriale (Zenker et al, 2010). La difficulté réside donc dans la pluralité des messages à diffuser et leur cohérence.

La réussite d'une politique de communication et de promotion dépend de plusieurs paramètres dont la qualité impacte sérieusement sa pertinence et son efficacité. Parmi les paramètres, il convient de citer la qualité du message diffusé à travers le bon choix des slogans utilisés, les personnages choisis pour la communication des informations et des messages oraux, la qualité des images, le choix des couleurs, les médias qui ont été mis en œuvre pour la transmission des informations à diffuser etc.

En général, la mise au point et la mise en œuvre de la politique de communication fait l'objet d'une externalisation de la part des gestionnaires des territoires, elle est souvent confiée à des experts et professionnels qui s'n occupent en se conformant aux directives des dits responsables.

3.3. Les références culturelles comme déterminant de la marque territoriale.

Les stéréotypes culturels sont constitués de comportements, de mentalités et des caractéristiques qu'imprègne une culture dans les agissements des individus. En d'autres termes, les individus qui sont rattachés à une culture déterminée tendent à se comporter socialement en adoptant les mêmes standards culturels comme ils sont censés avoir les mêmes perceptions des choses. Le respect du même schéma comportemental est à la base de l'identité territoriale. Un certain nombre d'auteurs n'hésitent pas à déduire que les stéréotypes culturels sont l'aboutissement «des interactions interpersonnelles et intergroupes » (Fiske et al. 2002).

L'attractivité de la marque territoriale se trouve alors tributaire du degré de confiance qu'inspire le stéréotype culturel des groupes d'individus composant le territoire. Les touristes et les visiteurs ont tendance à analyser de façon subjective les schémas des comportements culturels

des résidents du territoire et font leur choix de la marque territoriale sur la base de la fiabilité et des caractéristiques principales de la perception culturelle de la population locale et des groupes humains qui la composent. En termes plus simples, la réussite d'une marque territoriale est étroitement liée à la perception que se font les touristes, indépendamment de la raison de leur visite, de la culture du territoire d'accueil (Fiske et al. 2002).

3.4. L'attachement au territoire : déterminant de taille de la marque territoriale

L'attachement au territoire est une notion difficile à expliquer bien que les apparences révèlent le contraire. L'attachement d'un individu à une chose, à un territoire par exemple peut s'expliquer par voie de l'établissement d'une relation, d'un lien étroit entre l'individu, son vécu, son entourage, ses expériences et la chose (ou le territoire) concernée.

Les types d'attachement susceptibles d'expliquer l'ancrage de la marque territoriale dans l'imaginaire des individus peuvent être soit des liens d'ordre fonctionnel soit des liens d'ordre existentiel. L'attachement est dit fonctionnel si il se réfère à des variables quantitativement et objectivement mesurables (réputation du territoire, les recettes générées par ce dernier, le volume d'investissements drainés par le même territoire...). Ce type de rattachement est renforcé par la densité des réseaux relationnels qui sont appelés à jouer un rôle capital pour l'individu et pour son mode de vie. L'attachement fonctionnel à un territoire est conditionné par les ressources qu'offre ce dernier à l'individu.

. L'attachement existentiel, quant à lui, a une assise plutôt subjective et partant non mesurable étant donné qu'il est le résultat de liens affectifs avec le territoire, liens qui s'amplifient avec le temps et provoquent un ancrage de l'individu ou de l'institution jusqu'à l'ériger en un mode d'appartenance au territoire. Il est désormais clair que l'aspect psychologique est à l'origine de la relation affective et émotionnelle nouée entre les acteurs territoriaux et la marque territoriale. Cette relation va en grandissant avec le temps et donne lieu à un renforcement réel de l'attachement à la marque territoriale en question.

3.5. L'image du territoire comme déterminant de la marque territoriale

Le succès de la marque territoriale dépend également de l'image du territoire développée par la marque. Cette image doit vérifier un certain nombre de conditions à défaut desquelles la marque serait vouée à l'échec. Ces conditions consistent à valoriser l'offre territoriale et à différencier cette dernière au vu des offres des territoires concurrents, à doter l'image d'une personnalité qui la rend en liaison étroite avec le territoire (du moins dans l'imaginaire du public ciblé), à inventer l'image susceptible d'exercer un pouvoir attractif réel et puissant sur le public

concerné, à lancer une image fondamentalement différente, originale et inédite par rapport à celles de la concurrence.

Les associations de la marque au territoire peuvent être, à leur tour, soit des associations fonctionnelles, soit des associations abstraites (Keller, 1993) .

Les associations fonctionnelles sont liées à des caractéristiques des produits portant sur la marque (la valeur fonctionnelle du produit). Il s'agit donc de représentations mentales qui interpellent la rationalité du public récepteur.

Les associations abstraites découlent de l'existence de traits symboliques (expression de soi, appartenance sociale, éléments de personnalité associés à la marque, sensations et émotions) qui lient la marque au territoire. s

Pour terminer, notons bien que l'image d'un territoire trouve sa raison d'être dans ses caractéristiques cognitives (les éléments dont les touristes potentiels ont informés), ses caractéristiques affectives (les éléments ressentis par les visiteurs du territoire) , ses caractéristiques évaluatives (les éléments sur lesquels se basent les visiteurs pour fournir leur appréciation sur le territoire) et ses caractéristiques comportementales (les éléments qui prédéterminent l'utilisation qui est faite de ce territoire).

Les déterminants de la marque territoriale fournissent les indicateurs pour l'appréciation de l'efficacité, la pertinence et la réussite d'une marque territoriale. Or cette dernière doit d'abord exister. Elle doit être la manifestation de la volonté des parties prenantes du territoire et être élaborée de la meilleure des façons possibles.

Dans les paragraphes suivants, un modèle d'élaboration d'une stratégie de marque territoriale sera proposé.

4- Les étapes indispensables pour la conception et l'élaboration d'une stratégie de marque territoriale

Avant d'entrer dans le vif de sujet, il est très utile de prendre en considération un aspect d'importance cruciale.

Tout d'abord, il faut bien préciser que la conception, la création et le lancement d'une marque territoriale ne peut être qu'un projet collectif. Une initiative individuelle sera très probablement d'un faible effet sur le territoire, elle ne garantit pas le succès escompté (Gouttebel, 2001).

. La marque territoriale doit être l'émanation de l'ensemble des composantes de la communauté.

Certains auteurs préconisent même le recours à la co-construction pour l'élaboration, la création et le lancement des marques territoriales (Chanut et al, 2012). Ce mode d'élaboration recommande l'implication et l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes vivant et opérant sur le territoire. A cet égard, l'élaboration de la marque territoriale s'annonce comme un processus donnant lieu à l'apparition d'une nouvelle forme organisationnelle sur le plan territorial. Le mérite d'un tel processus est la conception d'une marque territoriale qui tient compte de l'ensemble des intérêts des parties prenantes et qui satisfait les attentes de chacune d'elles, tout en développant des applications capables d'attirer les touristes potentiels et de les fidéliser de façon durable. Un tel processus d'élaboration est censé valoriser l'offre territoriale en respectant les impératifs du développement durable.

Recommander une démarche pleinement efficace et ne comportant aucun faux pas est une tâche qui relève de l'impossible, cependant, ci-dessous, sera décrite une démarche qui a fait l'objet de tests multiples et qui a donné des résultats très satisfaisants. Elle a fait l'objet d'inspiration pour l'élaboration d'une marque territoriale basque. Cette démarche est déclinée à travers un certain nombre d'étapes (Chassillan, 2018) dont les principales sont présentées dans les paragraphes qui suivent. Néanmoins la démarche reste perfectible et adaptable en fonction des finalités recherchées et de l'expérience du territoire en matière de marque (Férérol M.E, 2013).

Première étape : Le diagnostic

Le diagnostic est, en fait, une initiative pour réaliser un audit de l'état des lieux, de l'existant et ce dans le but d'identifier la ou les marques territoriales qui seront les plus pertinentes et plus appropriées relativement au territoire à promouvoir. Pratiquement, il s'agit de déterminer, dans un premier temps, le type de stratégie qui convient le mieux au territoire concerné (marques institutionnelles, marques filles, labels ...). Le type de la stratégie est fonction des différents enjeux pris en considération par les concepteurs de la stratégie.

Dans un deuxième temps, il incombe de définir avec précision les objectifs stratégiques assignés à la marque territoriale.

Dans un troisième temps, il faut délimiter l'environnement de la marque territoriale et le cerner. Il est également indispensable de bien l'étudier pour évaluer ses répercussions sur le choix de la marque territoriale.

Dans un quatrième temps, la détermination du public-cible s'impose ainsi que l'étude de ses attentes, de ses exigences, de ses motivations... De cette étude, il sera possible de configurer la

marque territoriale à créer et de concevoir son contenu et ses caractéristiques. Il est également envisageable de scinder le public-cible en sous-groupes homogènes qui s'apprêteront à la même étude évoquée précédemment.

Dans un cinquième temps, il est très pertinent, quelques fois, de savoir s'il convient de créer une nouvelle marque territoriale ou se baser sur une marque territoriale déjà en utilisation. La création d'une nouvelle marque ne sera justifiée que lorsqu'une ancienne marque n'existe pas ou qu'elle est en train de tomber dans le déclin ou encore, elle ne correspond pas aux objectifs d'une nouvelle stratégie. Si ces cas ne sont pas vérifiés, le lancement d'une nouvelle marque ne saurait être qu'une dépense inutile en termes d'investissements, de charges et de temps.

Cependant, il est toujours possible de conserver la marque existante et d'opérer son extension en fonction des finalités recherchées. Une marque reste toujours flexible, souple et extensible. Et enfin, dans un dernier temps, il est impératif de s'assurer de l'existence de façon suffisante des moyens humains, matériels et financiers pour la conception, la création et le lancement de la nouvelle marque. Il est donc d'une grande évidence qu'une carence en moyens humains, matériels ou financiers n'aboutira qu'à la création d'une marque ne répondant nullement aux objectifs fixés ou à l'échec total du processus de la création même de la marque, qui connaîtrait l'échec avant même sa naissance.

L'accomplissement de l'audit préalable se soldera par l'obtention d'une « photographie » de l'état des lieux à un moment donné, photographie qui mettra en exergue la perception de la future marque par les différents publics visés, le futur positionnement de la marque, le positionnement des territoires concurrents et le profil des visiteurs et touristes potentiels.

Deuxième étape : l'élaboration de l'identité de marque territoriale

A la lumière de la synthèse des études menées lors de l'audit préalable, il convient de réaliser des projections de la marque à créer dans le futur. La projection servira à décrire avec précision la future identité de la marque afin de la concrétiser de façon graduelle dans le temps. Le défi à relever est de réussir à construire la coïncidence entre l'identité désirée et l'image telle qu'elle est souhaitée par le public-cible. Une fois construite, l'identité de la marque doit faire l'objet des formalités juridiques et administratives nécessaires pour qu'elle soit reconnue et protégée par la loi en vigueur. Ce n'est qu'à ce prix que l'identité de la marque pourra faire objet d'appropriation, de diffusion et de commercialisation.

Troisième étape : la construction des signes de la marque territoriale

Lors de cette étape, les efforts s'orienteront vers la conception de signes qui vont symboliser la marque territoriale et la distinguer grâce à un effort de sa personnalisation.

Ces signes n'auront pas tous le même aspect, certains sont élaborés précisément pour contribuer à la formation de l'identité verbale de la marque territoriale et d'autres conviendront plus à la création de l'identité visuelle de la marque.

A propos de l'identité verbale, le premier pas porte sur le choix du nom de la marque. Généralement, ce nom correspond à la description des missions du territoire présentée de manière abrégée à l'aide d'un acronyme qui lui correspond parfaitement. Le nom doit être clair, simple et attractif. Il doit être également facile à retenir et porteur d'images et de sens. Il doit quand même être différent de la dénomination officielle du territoire.

Le deuxième pas à franchir, toujours à propos de l'identité verbale, est de choisir la signature à associer à la marque territoriale. Cette signature est l'instrument qui est destiné à affirmer l'identité de la marque et qui se résume en une formule pleine de sens.

La signature en elle-même peut avoir comme fonction d'informer sur le territoire et ses caractéristiques, la signature est dite alors descriptive. La signature peut ne pas avoir de relation avec la description de territoire tout en mettant en évidence ses valeurs, sa vision, ses promesses, il s'agira là plutôt d'une signature dite « aspirationnelle ». Néanmoins, la signature peut à la fois renseigner sur le territoire tout en déclinant ses valeurs, ses missions... et dans ce cas, elle est qualifiée de semi descriptive.

A propos de l'identité visuelle, elle peut être définie comme la traduction visible de l'identité de la marque territoriale. Elle est concrétisée par un logo et par une charte graphique. Il est impérativement recommandé que l'identité visuelle soit en harmonie avec l'identité de la marque territoire tout en étant à la fois un facteur d'attractivité et de différenciation. L'identité visuelle se doit également d'être facile à retenir, facile à comprendre et facile à mémoriser, facile à décliner par voie de différents supports.

La charte graphique est l'instrument qui précise la manière dont l'identité est à présenter au grand public par voie des supports nécessaires (brochures, cartes de visites, papier-en-tête ...)

La charte graphique a également pour rôle de définir avec toutes les précisions possibles le logo, les polices de caractères utilisées, les couleurs, les éléments graphiques spécifiques au territoire etc.

Quatrième étape : les actes de la marque territoriale

Il s'agit d'élaborer un guide d'actions à communiquer à l'ensemble des services et département du territoire afin qu'ils ajustent leurs décisions et leurs actions aux impératifs et exigences de la marque territoriale. L'idée est que toute action émanant du territoire ne doit en aucun cas contredire les messages, les valeurs et les promesses véhiculés par la marque.

Cinquième étape : La communication

Il s'agit de mettre au point une stratégie de communication dans le but d'augmenter la notoriété de la marque, de bien décliner l'offre territoriale auprès du public, de bien soigner l'image de marque du territoire et de sa marque, d'attirer et de fidéliser les clients potentiels, de transmettre au public visé une information fiable et satisfaisante sur le territoire et sa marque.

Les responsables et gestionnaires du territoire sont amenés à élaborer un plan de communication leur permettant de définir clairement leurs objectifs de communication, les publics ciblés, le contenu et la teneur de leurs messages, les différents supports de communication à utiliser et un plan média accompagnateur.

La stratégie de branding territorial ne peut prétendre à l'efficacité que si elle donne lieu à un déploiement de la marque territoriale en interne. Le territoire ne doit pas orienter ses efforts pour répondre aux exigences des touristes mais également pour répondre aux intérêts des parties prenantes. Ces dernières doivent donc être parfaitement informées sur l'ensemble des décisions et actions relatives à la stratégie branding du territoire comme elles doivent être pleinement conscientes de l'existence d'une marque territoriale qui leur garantit les conditions de l'exercice de leurs activités dans un territoire attractif et ouvert sur le reste du monde.

Conclusion

Le présent article a pour mérite d'évoquer un sujet qui présente actuellement beaucoup d'intérêt et qui n'est d'autre que celui traitant des moyens et des instruments à mettre en œuvre pour ériger un territoire en un « produit » attractif et capable de générer des ressources propres afin de maintenir un rythme de développement lui assurant une survie mais dans le cadre d'un minimum de confort garantissant à sa population et à tous les acteurs qui y opèrent, un bien-être social digne de l'être humain vivant au 21^{ème} siècle.

La voie préconisée par le présent article pour permettre aux territoires d'accéder à la notoriété et à l'enrichissement est l'une des voies qui a été empruntée par plusieurs villes et territoires

(Paris, Barcelone, le Québec ...) et qui se sont avérées très efficaces et porteuses de prospérité et de bien-être.

Sur le plan managérial, le contenu du travail présenté dans le cadre de cette contribution, constituera, du moins selon nos convictions, une réflexion qui incite davantage les gestionnaires des collectivités territoriales, surtout au Maroc, de repenser leurs modes de gestion territoriale qui ne tiennent vraiment pas compte des avantages que leurs territoires tireraient s'ils sont convertis en marque et s'ils sont bien médiatisés grâce à une stratégie branding adaptée à leurs ressources et à leurs patrimoines culturels. Il est temps qu'ils commencent vraiment et de manière autonome à opter pour des démarches scientifiques et bien étudiées afin de sortir de leurs modes de gestion traditionnels et de bâtir une stratégie « participative » élaborée de manière démocratique et dont la valeur ajoutée créée est à répartir de façon juste et équitable au profit de toutes les composantes de leurs territoires.

La mise en œuvre des techniques de branding territorial et de la création-construction de marques bien adaptées aux territoires qu'elles sont censées rendre plus attractifs contribuera sûrement à ouvrir aux collectivités territoriales des perspectives de développement et de l'épanouissement leur permettant d'envisager leurs avenir avec beaucoup d'optimisme et beaucoup d'espoir.

Il va de soi que les « recommandations » d'élaboration de stratégies territoriales de marque que décline le présent travail ne prétendent pas être parfaites, elles ne peuvent pas apporter toutes les solutions susceptibles de maximiser l'attractivité d'un territoire mais elles constituent une démarche qu'il faut étudier de façon plus approfondie afin d'en dégager, peut-être, une approche bien meilleure capable d'optimiser les richesses matérielles et immatérielles des territoires pour entrer de plain-pied dans l'ère du développement durable.

Les gestionnaires des collectivités territoriales sont-ils capables d'orienter leurs politiques de gestion de leurs territoires vers la voie des stratégies de marque ? Disposent-ils de ressources humaines, matérielles et financières pour ce faire ? Ont-ils cette volonté politique d'agir de façon juste et équitable dans l'intérêt de toutes les composantes du territoire qu'ils gèrent ?

Telles sont les véritables questions qui se posent en réalité et dont les réponses conditionnent pour beaucoup le développement des collectivités territoriales au Maroc comme dans beaucoup d'autres pays à travers le monde.

Le présent article n'a pas traité les cas marocains et ce, malgré le fait que le Maroc a vécu récemment un nombre d'expériences relativement élevé dont le but est de valoriser un certain nombre de territoires correspondant à des collectivités locales ou à des villes.

Ces expériences ont connu, certes, une réussite, du moins globalement. D'autres expériences sont en cours alors que les projets en attente de démarrage ne manquent pas.

Cette omission des cas de développement et de promotion des territoires marocains est intentionnelle, non pas parce que l'expérience manque d'intérêt, loin de là, mais simplement pour réserver à la question un espace d'écriture assez vaste, assez suffisant pour bien aborder le sujet sous tous ses aspects. Il faut donc patienter, le temps d'échafauder un autre article) à consacrer exclusivement aux stratégies de marques territoriales conçues ou à concevoir dans notre pays.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages mobilisés :

- Ashworth G., Colomb C. & Kalandides A. (2010) «The Be Berlin' campaign: Old wine in New Bottles or innovative form of participatory place branding? » in G. Ashworth and M. Kavaratzis. (2015) «Hijacking Culture: The Disconnection between Place Culture and Place Brands» *Town Planning Review*, 86, 155-176. <http://dx.doi.org/10.3828/tpr.2015.10>.
- Braun E., Eshuis & Klijn E.H. (2014), «The effectiveness of place brand communication», *Cities*, pp 64-70.
- Chamard C., 2014, « Le marketing territorial-Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ? », , Ed. De boeck, Belgique, pp 53-72.
- Chanut V. & Rochette C. (2012) « La fabrique d'une marque Région : le cas de la marque : Auvergne Nouveau Monde », *Politique et Management Public*, vol.29/3, p 493-517.
- Giordano J.L. (2006), « L'approche qualité perçue », éditions d'organisation, Paris.
- Govers R. (2015), « Rethinking Virtual and Online Place Branding », in M. Kavaratzis et al. (coord.), «Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions», Cham, Switzerland, Springer International Publishing, pp 73-83.
- Hankinson G. (2015), «Rethinking the place branding construct», in M. Kavaratzis, G. Warnaby et G.J. Ashworth (coord.) «Rethinking Place Branding – Comprehensive Brand Development for Cities and Regions», Cham, Switzerland, Springer International Publishing, pp 13-31.
- Kavaratzis M. & Hatch M. (2013), «The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory», *Marketing Theory*, pp 69-86.
- Kotler P. & Dubois B., 2004, «Marketing Management»t 11^{ème} édition, paris, Ed. Pearson Education;
- Kotler P., Keller K. & Manceau D., 2015, «Marketing Management» 15^{ème} édition, Paris, Ed. Nouveaux Horizons;
- Leloup F, Moyart L & Pecqueur B. «La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie, économie, société* 2005/4 (Vol. 7), pages 321 à 332.
- Mucchielli A. & Paillé P (2012), «L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales», Paris, Armand Colin. Pp 46-69.
- Woodside 1989 Woodside A.G. & Lysonski S. (1989), « A general model of traveler destination choice», *Journal of Travel Research*, 27, (4), pp 8-14.
- Zenker et Braun, 2010, Zenker S.& Braun E. (2010). «The Place Brand Centre–A Conceptual Approach for the Brand Management of Place», 39th European Marketing Academy Conference, Copenhagen, Denmark, 1st – 4th June 2010.

Etudes, revues et articles :

- Bedaa M. & Bachiri M. (2021), «Les déterminants de la marque territoriale : Proposition d'un modèle conceptuel», *Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit (JEMED)*, Vol 4. N° 1, pp 118-129.
- Chassillan I (2018), « Le branding territorial : de la marque de territoire au territoire de marque », Centre de ressources en Economie-Gestion, Académie de Versailles, pp 6-10.

- El Khazzar A. & Echattabi H. (2016), «Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain : Eléments de réflexion», *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol°16.
- Eshuis J., Klijn E.H. & Braun E. (2014). « Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making? », *International Review of Administrative Sciences*, vol. 80, n° 1, 151-171.
- 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): 153-174.
- Férérol M.E (2013)., «Le développement économique en mode « Marque Territoriale » : l'exemple du Pays Basque Français, » pp 5,6 ; travail publié au site <http://www.asrdlf2013.org/IMG/pdf/C>.
- Fiske S.T., Cuddy A. J., Glick P. & Xu J. (2002). « A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition », *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 82, 878-902.
- Gentric M., 2013, « Marketing et marquage territorial : du « made in » au « made with », 3,4-7-12.
- Kavatzis M , Braun E M. & Zenker S. (2013), «My city–my brand: the different roles of residents» in place branding», *Journal of Place Management and Development*, 6, (1): 18-28.
- Kavatzis M (1993). « Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity ». *Journal of Marketing*, vol. 57, 1-22.
- Kavatzis M. & Kalandides A. (2015), «Rethinking the place brand: the interactive formation of place brands and the role of participatory place branding», *Environment and Planning A*, 47, (6):1368-1382.
- Kavatzis M. (2012), From «necessary evil” to necessity: stakeholders' involvement in place branding, *Journal of Place Management and development*, 5, pp 7-19.
- Keller K.L. (2009), «Building strong brands in a modern marketing communications environment», *Journal of marketing communications*, 15, (2-3): pp 139-155.
- Keller K.L. (1998), «Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity», New Jersey, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- L. Texier & Valla J.P. (1992), «Le Marketing Territorial et ses enjeux», *Revue Française de Gestion*, Janvier/Février, pp. 45-55. - Le site web d'Agence Marocaine de Développement des Investissements». <http://www.invest.gov.ma/> - Portail national des collectivités territoriales. <http://www.pncl.gov.ma/>.
- Meyronin B., 2015, « Marketing territorial Enjeux et pratiques», 3^{ème} édition, Paris, Ed. Vuibert;
- Oliveira E. (2012), «Instruments of Place Branding and Regional Dynamics: Guimarães as European Capital of Culture», in 18th Portuguese Association for Regional Development Congress - Innovation and Regional Dynamics, Faro, Algarve, Portugal.
- Pearce P.L. (1977), «Mental souvenirs: a study of tourists and their city maps», *Australian Journal of Psychology*, 29, (1):203–210.
- Pearce P.L. (1982), «Perceived changes in holiday destinations», *Annals of Tourism Research*, 9: 145-164.

- Vuignier R. (2017). «La marque territoriale, outil de différenciation pour l'attractivité ? »Étude empirique auprès de décideurs d'entreprise. *Gestion et management public*, volume 6 / 1(3), pp. 59-75.

Thèses :

- Berrada M. (2019), «Le branding territorial : une démarche d'attractivité pour le développement local. Cas de la ville de Casablanca», Thèse préparée en cotutelle internationale Pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion (Université Hassan II Settat, et Université Lumière Lyon 2).
- Cleave E.P. (2014), «Economic Development in the Contemporary Global Environment: The Role of Place Branding as a Tool of Local Economic Development» in Ontario, Canada. Thèse de doctorat, Université de Western Ontario, Canada.

Ouvrages et articles non mobilisés mais dignes d'intérêt :

- Arabzadeh E.& Aghaeian S. (2015), «Malaysia's place branding in today competitive globalized. »See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/289503175>
- Azaoui Hassan, (2009). « L'apport du marketing territorial à la bonne gouvernance locale au Maroc : Cas de la province de Ouarzazate ». *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, n° 1, Janvier pp 24-42
- Balbertini T., Bereni, D. & Luisi, G. (2017). «Une approche comparative des pratiques managériales de la Marque Territoriale Régionale». *Gestion et management public*, volume 5 / 4(2), pp. 41-60.
- Benabdelhadi A. & Moussalim S., 2012, «Le Marketing territorial : outil de renforcement de la compétitivité et de l'attractivité des territoires- Cas de la région de l'Oriental». *Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement*, N° 93.
- Chamard, C. & Schlenker L. (2017). « La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale » *Gestion et management public*, volume 6 / n° 1, pp. 41-57.
- Igham M., De Viron F. & Tihon A. (2011) «Proximité entre parties prenantes et alignement stratégique Le cas de Triodos Belgique», *Revue Française de Gestion*, vol 37, n°213, p 125-140.
- Le Bart, C. (2014). «La communication des collectivités locales». Presses Universitaires de Rennes, pp. 77-79.
- Marchat, A. & Ccamelis, C. (2017). «L'image de marque de la destination et son impact sur les comportements post-visite des touristes». *Gestion et management public*, volume 5 / 3(1), PP. 43-58.
- Pupion, P. (2017). «Le management public des collectivités territoriales et des ONG face à de nouveaux défis». *Gestion et management public*, volume 5 / 4(2), pp. 6-7.
- Vandercammen M., (2002). « Marketing, l'essentiel pour comprendre, décider, agir », éd. De Boeck, pp.15-24
- Zardet, V. & Noguera, F. (2013). « Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires», *Gestion et management public*, volume 2/2(4), pp. 5-31.