

Berrada, Mohamed

Thesis

Le branding territorial : une démarche d'attractivité pour le développement local : cas de la ville de Casablanca

Provided in Cooperation with:

ZBW OAS

Reference: Berrada, Mohamed (2019). Le branding territorial : une démarche d'attractivité pour le développement local : cas de la ville de Casablanca. Lyon.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/3487>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)
<https://www.zbw.eu/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte. Alle auf diesem Vorblatt angegebenen Informationen einschließlich der Rechteinformationen (z.B. Nennung einer Creative Commons Lizenz) wurden automatisch generiert und müssen durch Nutzer:innen vor einer Nachnutzung sorgfältig überprüft werden. Die Lizenzangaben stammen aus Publikationsmetadaten und können Fehler oder Ungenauigkeiten enthalten.

<https://savearchive.zbw.eu/termsfuse>

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence. All information provided on this publication cover sheet, including copyright details (e.g. indication of a Creative Commons license), was automatically generated and must be carefully reviewed by users prior to reuse. The license information is derived from publication metadata and may contain errors or inaccuracies.

Le branding territorial : une démarche d'attractivité pour le développement local : cas de la ville de Casablanca

Mohamed Berrada

► To cite this version:

Mohamed Berrada. Le branding territorial : une démarche d'attractivité pour le développement local : cas de la ville de Casablanca. Gestion et management. Université de Lyon; Université Hassan Ier (Settat, Maroc), 2019. Français. NNT : 2019LYSE2018 . tel-02295643

HAL Id: tel-02295643

<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02295643>

Submitted on 24 Sep 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



N° d'ordre NNT : 2019LYSE2018

THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON
en Co-Tutelle avec
L'UNIVERSITE HASSAN 1er DE SETTA (MAROC)

Opérée au sein de

L'UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2

École Doctorale : ED 486 Sciences Économique et de Gestion

Discipline : Sciences de gestion

Soutenue publiquement le 8 mars 2019, par :

Mohamed BERRADA

**Le branding territorial : une démarche
d'attractivité pour le développement local.**

Cas de la ville de Casablanca.

Devant le jury composé de :

Rémi MENCARELLI, Professeur des universités, IAE Université Savoie Mont-Blanc, Président

Nathalie FLECK, Professeure des universités, Le Mans Université, Rapporteuse

Pierre VALETTE-FLORENCE, Professeur des universités, IAE Université de Grenoble, Rapporteur

Laure AMROISE, Professeure des universités, Université Lumière Lyon 2, Directrice de thèse

Houcine BERBOU, Professeur de l'Enseignement Supérieur, Ecole Nationale Commerce Gestion Setta,
Directeur de thèse

Contrat de diffusion

Ce document est diffusé sous le contrat *Creative Commons* « [Paternité – pas d'utilisation commerciale – pas de modification](#) » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



Université Lumière Lyon II

Ecole Doctorale 486 Sciences Economiques et de
Gestion de l'Université de Lyon

Conception de l'action en situation (COACTIS)



Université Hassan 1^{er} de Settat

Centre des Etudes Doctorales « Sciences Juridiques
Economiques et Sociales et de Gestion »

Laboratoire de Recherche en Management, Marketing
et Communication (LRMMC) - ENCG Settat

*Thèse préparée en cotutelle internationale
Pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion*

**Le branding territorial : une démarche d'attractivité pour le
développement local. Cas de la ville de Casablanca**

Soutenue publiquement à Lyon le 08 Mars 2019 par :
Mohamed BERRADA

Devant le jury composé de :

Directeurs : **Mme Laure AMBROISE**
Professeure des Universités à l'Université Lumière Lyon 2

M. Houcine BERBOU
Professeur de l'Enseignement Supérieur à l'Ecole Nationale de
Commerce et de Gestion (ENCG) de Settat – Université Hassan 1^{er}

Rapporteurs : **Mme Nathalie FLECK**
Professeure des Universités à Le Mans Université

M. Pierre VALETTE-FLORENCE
Professeur des Universités à l'IAE Grenoble

Suffragant : **M. Rémi MENCARELLI**
Professeur des Universités à l'Université Savoie Mont Blanc

REMERCIEMENTS

Après avoir eu mon diplôme de l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de Settat en 2011, j'avais, comme la plupart de mes camarades et des jeunes de mon âge, cherché à travailler au sein d'une entreprise car c'était bel et bien le projet de vie que tout étudiant ayant fait des études supérieures dans n'importe quel domaine se devait de suivre. J'ai donc pu rejoindre un grand groupe bancaire marocain en tant que cadre commercial seulement après un ou deux mois de recherche. Je me rappelle toujours que ma joie était immense à l'idée d'être recruté pour la première fois. J'étais enthousiaste puisque j'allais enfin connaître le monde du travail et devenir indépendant. J'avais même commencé à imaginer différents scénarios de la manière avec laquelle j'allais construire et gérer ma vie. Costume-cravate, bureau, clients, contrats, objectifs commerciaux, etc., tout semblait parfait dans ce nouveau monde. En effet, tout se passait bien jusqu'au jour où j'ai décidé qu'il était temps de changer de décor et d'orientation professionnelle bien que je fusse au bord de ma promotion.

J'avais ce besoin incompréhensible d'évoluer et de devenir meilleur, ce désir ardent et cette folle ambition de continuer mes études. D'ailleurs, je m'étais toujours dit que je serais et resterais un éternel étudiant. Faire une thèse doctorale était devenu alors mon nouvel objectif dans la vie. Tout mon entourage était réticent à cette idée et surtout contre le fait que je laisse tomber mon poste au sein de la banque. Pour les uns, j'étais fou et pour les autres, inconscient. Or, j'étais bien tenté et déterminé à relever ce challenge et parcourir ce bout de chemin. Après trois années d'expérience riches en apprentissage tant sur le plan professionnel que personnel, j'avais donc pris la décision de démissionner et de m'envoler vers Lyon afin d'entamer cette nouvelle expérience en doctorat. Cette fois, ma joie était extrêmement intense et incomparable à celle de mon premier boulot car j'allais découvrir un monde inconnu mais passionnant, et vivre une expérience inédite.

Ainsi, premièrement et avant tout, je remercie Allah le Tout Puissant de m'avoir guidé vers le choix de ce chemin, de m'avoir aidé à surmonter toutes les difficultés rencontrées pendant cette aventure difficile, de m'avoir donné la force de continuer à chaque fois que je voulais arrêter, et de m'avoir prodigué la volonté, la patience et le courage pour achever ce modeste travail de recherche.

La rédaction d'une thèse a toujours été l'aboutissement de nombreux défis et le fruit d'un dur labeur. Ce travail de longue haleine a donc nécessité l'aide et la collaboration de plusieurs

personnes. Il est donc normal d'exprimer toute ma gratitude envers elles bien que ces quelques lignes soient loin d'être suffisantes pour les remercier convenablement. Aussi, il me sera très difficile de témoigner ma reconnaissance à tout le monde car toute personne rencontrée durant cette longue aventure, et avec qui j'ai pu échanger ne serait-ce que quelques mots sur ma recherche, m'a été utile et a pu m'apporter des choses positives, que ce soit des encouragements, de nouvelles idées, ou des critiques constructives.

Par conséquent, mes sincères remerciements vont tout d'abord à mes deux directeurs de thèses, les Professeurs Laure Ambroise et Houcine Berbou.

Au Professeur Laure Ambroise pour toute son aide, sa bienveillance, son empathie, son sens de l'écoute et du partage, son encadrement de qualité, sa disponibilité permanente et ses nombreux encouragements. Madame Ambroise, vous avez été la jolie surprise que me réservait cette thèse doctorale surtout après les moments difficiles que j'ai connus au début. Je vous remercie alors d'avoir accepté de reprendre et de continuer l'encadrement de mon travail de recherche, et de me donner ainsi une chance de poursuivre cette belle aventure. J'ai été ravi d'avoir pu travailler sous votre direction car outre votre appui scientifique, vous avez toujours été là pour me soutenir et me conseiller afin que je puisse aller de l'avant dans l'élaboration de cette thèse. De plus, votre rigueur a été un élément-clé important dans cette recherche doctorale me permettant ainsi de dépasser mes limites et de donner le meilleur de moi-même.

Au Professeur Houcine Berbou qui m'a enseigné les fondamentaux du marketing à l'ENCG Settat et m'a également donné envie d'emprunter le chemin de l'enseignement et de la recherche. En effet, son éloquence et sa façon de faire ses cours m'ont sans cesse émerveillé. Je le remercie donc pour le soutien et la confiance qu'il m'a accordés depuis le début de cette thèse. Ses qualités pédagogiques, ses brillantes intuitions et sa riche expérience ont permis de faire avancer ce travail de recherche à grands pas. Monsieur Berbou, j'ai eu la chance avant de vous avoir comme Professeur à l'ENCG, et j'ai eu l'honneur cette fois-ci de vous avoir comme directeur de thèse.

Je tiens à exprimer ma plus vive reconnaissance aux Professeurs Nathalie Fleck et Pierre Valette-Florence qui m'ont fait l'honneur d'accepter d'être rapporteurs de cette thèse, d'évaluer ce travail de recherche et d'y porter un regard critique, ainsi que le Professeur Rémi Mencarelli d'avoir accepté d'être suffragant.

Merci à l'ensemble des membres du laboratoire COACTIS de Lyon pour leur chaleureux accueil, leur sympathie, leurs conseils et leur soutien. Je cite entre autres les Professeurs Martine Séville et Isabelle Prim-Allaz, ainsi que Julie, Jennifer et Damien qui ont soutenu leur thèse il y a encore quelques mois, mais aussi tous les doctorants, notamment Sabina, Sonja et Sanata. Je n'oublierai jamais les beaux moments passés parmi vous.

Je remercie également les Professeurs Hanane Ellioua et Hayat El Adraoui qui ont su me motiver et me remonter le moral quand j'en avais besoin.

Aussi, je souhaite remercier les trente participants à mon étude qualitative de l'intérêt qu'ils ont montré à mon sujet de recherche, du temps qu'ils m'ont consacré afin de réaliser les entretiens semi-directifs, et de la richesse des informations qu'ils m'ont communiquées.

Merci à tous mes amis, que je ne pourrai citer un par un ici, qui m'ont toujours supporté et incité à continuer cette aventure. Une pensée particulière à Hanaa, Soukaina, Badr Eddine, les deux Simo, Omar, Rabii, Reda, Tahar, Said, Youssef, Ali, les deux Amine, Mejda, Marjorie, Nahla...

Même si cela peut paraître bizarre pour les gens qui connaissent bien toute mon histoire en thèse et surtout à son début, j'aimerais toutefois remercier également une certaine personne avec qui j'ai pu définir mon sujet de recherche puisqu'elle m'avait demandé préalablement à mon inscription en doctorat de fixer un sujet qui était en lien avec l'un des domaines d'expertise ou axes de recherche dans lesquels elle se positionnait. J'avais alors le choix entre le marketing, le tourisme, le CRM, la culture de consommation et le comportement du consommateur. Etant donné que je vis à Casablanca et que j'aime tellement ma ville, j'avais tout le temps ce désir de la voir au-dessus de toutes les autres villes, et je voulais vraiment contribuer à son développement d'une manière ou d'une autre. Cette envie m'a permis de penser à la fois au marketing et au tourisme. En effet, sachant parfaitement les bienfaits du marketing sur un produit, une marque, voire une entreprise et les avantages à la suite du développement des activités touristiques dans un lieu, j'avais donc réfléchi à la possibilité de trouver un sujet qui pouvait combiner simultanément le marketing et le tourisme et ce, dans le but de voir Casablanca meilleure, mais non pas que sur un aspect touristique. Après avoir fait de longues recherches et précisément, après être tombé par hasard sur une image (dans Google Images) de la sculpture d'ONLYLYON exposée à Place Bellecour (Lyon), j'avais découvert pour la première fois l'existence de lettres majuscules aussi géantes dans un endroit faisant référence au nom de la ville. Il s'agissait du marketing territorial, un concept tout à fait nouveau pour moi, qui a pour but de mettre en valeur un territoire et renforcer son attractivité. Cette jolie

trouvaille avait donc attisé mon intérêt et ma curiosité à vouloir explorer ce domaine original. En lisant au fur et à mesure des articles scientifiques en anglais à propos de ce phénomène et notamment sur les marques territoriales, j'avais constaté également la présence du terme « place branding ». Ces deux termes m'avaient poussé à creuser davantage dans la littérature afin de chercher à mieux les comprendre et pouvoir les distinguer, si une différence existait bien sûr. Finalement, je m'étais décidé à orienter toute ma recherche doctorale vers le « place branding », que nous traduisons par branding territorial, puisqu'il se focalise essentiellement sur le processus de création et de gestion d'une marque territoriale. Chose que j'imaginai et projetais pour Casablanca. Enfin, je souhaite remercier cette personne car, à cause d'elle, j'étais encore plus déterminé à réussir ma thèse de doctorat et à prouver à tout le monde que j'en étais bien capable. Cette motivation assez spéciale a renforcé ma persévérance et mon appétence de mener à bien mon travail de recherche. Madame Wided Batat, merci !

Enfin, toute ma profonde gratitude va à mes parents que je ne saurais remercier sincèrement. Ils ont partagé avec moi ce douloureux mais exaltant chemin de la thèse doctorale et ce, depuis tout le début de cette aventure. Chers parents, je m'excuse d'avoir été la source de votre inquiétude et de votre peine tout au long de ces années, je vous aime ! Sachez bien que cette thèse n'aurait jamais vu le jour sans vous car vous avez toujours été là pour moi, vous n'avez jamais cessé de m'appuyer pour aller jusqu'au bout de mon rêve, et vous m'avez apporté votre amour tout comme votre soutien moral et financier. Vous m'avez inculqué le courage, la patience et la persévérance qui m'ont permis d'atteindre in fine mon objectif. Merci également à ma chère sœur, Meryem, et mes deux frères Ali et Yassine, de m'avoir inlassablement encouragé et d'être toujours présents pour moi. Merci à vous tous d'avoir supporté mes sautes d'humeur pendant ce long parcours. J'espère que vous êtes fiers de moi, maintenant.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	1
Liste des figures	2
Liste des encadrés	3
Liste des annexes	4
RÉSUMÉ.....	5
ABSTRACT	7
ELÉMENTS DE CONTEXTE ET ORIENTATION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE.....	9
Contexte international	9
Contexte local	11
Contexte conceptuel lié à l'état actuel de la littérature : La nécessité de repenser le concept du branding territorial	15
CHAPITRE INTRODUCTIF : LE TERRITOIRE.....	18
Un tour d'horizon de la littérature anglo-saxonne sur le concept de « territoire »	20
Le concept de « territoire » dans la littérature francophone	25
L'apport de la géographie au territoire	28
L'approche juridico-politique au territoire.....	31
L'apport de la sociologie au territoire	33
L'approche culturelle du territoire	35
Une perspective économique du territoire.....	37
Le territoire dans les travaux de recherche en tourisme	41
Le territoire en marketing	43
Vers une définition opérationnelle du territoire.....	46
CHAPITRE 1 : LE BRANDING TERRITORIAL.....	48
Introduction	48
Les domaines du branding territorial.....	50
Les origines de la discipline : perspective historique	50
Les définitions du branding territorial.....	54
Les rôles et les objectifs du branding territorial.....	63
Le développement conceptuel du branding territorial	64
Les principales revues de littérature en branding territorial	70
Les instruments du branding territorial	76

Association de personnalité (Personality association).....	77
Bâtiments et structures phares.....	79
Les événements marquants (Hallmarks events)	81
L'univers des marques territoriales	83
Importantes distinctions	89
Marketing territorial V.S. Branding territorial.....	89
Branding de destination V.S. Branding territorial	98
Branding corporate V.S. Branding territorial.....	102
Conclusion et pistes de recherche futures.....	106
 CHAPITRE 2 : VERS UN MODÈLE HOLISITIQUE DE BRANDING TERRITORIAL	 109
La nécessité d'un modèle holistique en branding territorial : Une mise en situation	109
Les modèles et les cadres de branding territorial dans la littérature	119
Le choix des composants clés du cadre conceptuel et leur importance.....	124
Place (Territoire).....	124
Brand Leadership (Leadership de la marque)	126
Community Stakeholders Engagement (Engagement des parties prenantes de la communauté)	130
Brand Vision (Vision de la marque)	133
Brand Architecture (Architecture de marque)	135
Brand Identity (Identité de marque)	136
Brand Communications (Communications de marque).....	139
Brand Image (Image de marque).....	140
Brand Experience (Expérience de marque).....	143
Brand Actions (Actions de marque).....	147
Brand Evaluation (Evaluation de la marque).....	149
Le modèle holistique de branding territorial.....	152
Conclusion et recommandations pour la recherche future	154
 CHAPITRE 3 : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	 156
Positionnement épistémologique.....	156
L'importance de l'épistémologique dans la recherche	158
Les principaux paradigmes épistémologiques de la recherche en science de gestion	159
Paradigme positiviste	162
Nature de la connaissance produite.....	162
Chemin vers la connaissance.....	163

Critères de validité de la connaissance scientifique produite.....	164
Paradigme constructiviste.....	165
Nature de la connaissance produite.....	165
Chemin vers la connaissance.....	166
Critères de validité de la connaissance scientifique produite.....	167
Paradigme interprétativiste	168
Nature de la connaissance produite.....	168
Chemin vers la connaissance.....	169
Critères de validité de la connaissance scientifique produite.....	169
Le positionnement épistémologique choisi	170
Choix méthodologique	175
La recherche qualitative	178
L'orientation méthodologique de notre choix épistémologique	182
La méthodologie dominante dans la littérature en branding territorial.....	183
La construction théorique (Theory Building).....	184
L'approche par l'étude de cas	186
Choix d'une logique de raisonnement	191
Procédure de collecte et d'analyse des données	194
Les données secondaires internes et externes	196
Le mode de collecte des données primaires et leur analyse	198
L'entretien semi-directif.....	198
La méthode de jeu de cartes (Card game method).....	201
L'analyse de contenu	203
Le questionnaire.....	206
CHAPITRE 4 : ETUDE AUPRÈS DES ACTEURS DE CASABLANCA	208
Cadre de l'étude.....	208
Collecte de données	208
Echantillon	208
Taille de l'échantillon	211
Profil de l'échantillon	212
Outil de collecte de données.....	218
Procédure d'analyse	222
Résultats.....	228
Discussion des résultats.....	299

CHAPITRE 5 : ETUDE DES PERCEPTIONS DE LA MARQUE WE CASABLANCA AUPRÈS DES HABITANTS DE CASABLANCA	300
Cadre de l'étude.....	300
Collecte des données	305
Echantillonnage	305
Outils de mesure.....	308
Validation des outils de mesure.....	320
Démarche de validation	320
Validation des mesures de l'étude	321
Analyse des résultats.....	327
Qualité d'ajustement du modèle aux données empiriques	329
Test du modèle de branding territorial appliqué au contexte de WeCasablanca du point de vue des habitants (modèle 1)	330
Analyse globale de la perception et de l'appropriation de la marque WeCasablanca par les habitants (modèle 2)	332
Discussion des résultats.....	335
CONCLUSION GÉNÉRALE	345
Synthèse	345
Apports pour la recherche.....	352
Implications managériales.....	353
Limites et recherches futures	355
BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE.....	358
ANNEXES.....	412

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les conventions signées devant S.M. le Roi Mohammed VI dans le cadre du PDGC 2015-2020.....	14
Tableau 2. Définitions du territoire en géographie	28
Tableau 3. Définitions du branding territorial	56
Tableau 4. Marketing territorial vs Branding territorial	97
Tableau 5. Branding Corporate vs Branding territorial	105
Tableau 6. Facteurs de réussite vs Facteurs d'échec d'une marque territoriale	111
Tableau 7. Les composants du branding territorial	123
Tableau 8. Contributions de la recherche	158
Tableau 9. Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste	161
Tableau 10. Liste des interviewés	215
Tableau 11. Durée des entretiens	220
Tableau 12. Coefficient Kappa et pourcentage d'accord par nœud	226
Tableau 13. Définitions d'une marque territoriale selon les interviewés	235
Tableau 14. Composants d'une marque territoriale selon les interviewés	243
Tableau 15 Problèmes de la ville de Casablanca selon les interviewés	258
Tableau 16 Descriptif des cartes	275
Tableau 17. Nouveau tableau des relations d'influence entre les composants	294
Tableau 18. Représentations du rôle des citoyens selon les interviewés	301
Tableau 19. Items de mesure	315
Tableau 20. Echelles de mesure des construits du modèle de l'étude quantitative auprès des habitants de Casablanca	323
Tableau 21. Indices de fiabilité des outils de mesure	327
Tableau 22. Qualité d'ajustement du modèle	329

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Le développement du branding territorial	66
Figure 2. Arbre du branding territorial	70
Figure 3. Un modèle holistique de branding territorial	152
Figure 4. Acteurs majeurs du processus de marketing territorial	213
Figure 5. Modèle de branding territorial du point de vue des participants	296
Figure 6. Notoriété de la marque WeCasablanca	306
Figure 7. Modèle de branding territorial appliqué au contexte de WeCasablanca du point de vue des habitants	328
Figure 8. Modèle de perception et d'appropriation de la marque WeCasablanca par les habitants	329
Figure 9. Test du modèle de branding territorial appliqué à WeCasablanca du point de vue des habitants	332
Figure 10. Test du modèle d'appropriation de la marque WeCasablanca par les habitants ..	335

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1. Définition du branding territorial	62

LISTE DES ANNEXES

Annexe A : Le tableau des cadres et des modèles en branding territorial	412
Annexe B : Données secondaires internes et externes	427
Annexe C : Casablanca	429
Annexe D : Liste des acteurs potentiels concernés par l'étude qualitative	448
Annexe E : Le guide d'entretien	458
Annexe F : Liste des catégories dans NVivo	460
Annexe G : Modèles conçus par les interviewés	461
Annexe H : Relations d'influence entre les cartes	476
Annexe I : Eléments omis parmi les cartes selon les interviewés	478
Annexe J : WeCasablanca	480
Annexe K : Le questionnaire	489
Annexe L : Les groupes Facebook utilisés pour le partage du questionnaire	494
Annexe M : Principales caractéristiques de notre échantillon	497

RÉSUMÉ

Le branding territorial est perçu aujourd'hui comme un élément central de la stratégie de développement et de promotion des territoires, permettant aux responsables locaux et aux autorités publiques de construire autour d'un nom de marque une identité et une offre singulière du territoire. Cependant, bien qu'une marque territoriale puisse paraître comme un véritable levier de différenciation et de dynamisme, elle n'est pour autant pas une solution miracle aux problèmes des territoires. En effet, la réalité a montré qu'elle n'engendre pas systématiquement une amélioration de l'attractivité ou du développement du territoire. Ainsi, certaines marques territoriales ont réussi alors que d'autres ont échoué. Dès lors la présente thèse cherche à explorer en profondeur ce nouveau phénomène et concourir à la compréhension du processus de création et de gestion des marques territoriales. Le but in fine est d'aboutir à des marques réussies et pérennes.

Sur la base d'une revue de littérature foisonnante et des modèles déjà proposés précédemment, un nouveau cadre d'analyse et de gestion de la démarche de branding territorial est présenté. Il comprend 11 éléments clés qui doivent être réfléchis et articulés dans un processus stratégique global de branding : Place, Brand Leadership, Community Stakeholders Engagement, Brand Vision, Brand Architecture, Brand Identity, Brand Communications, Brand Image, Brand Experience, Brand Actions et Brand Evaluation. Ce cadre d'analyse et de gestion offre ainsi une perspective globale du branding territorial.

Sur un plan opérationnel, le travail entrepris s'est focalisé sur la marque WeCasablanca qui a été créée en octobre 2016 dans le cadre du plan de développement stratégique du Grand Casablanca lancé par le Roi Mohammed VI pour la période 2015-2020. En adoptant une approche interprétative, cette recherche combine deux postures méthodologiques : une étude qualitative a été menée auprès des principaux acteurs de Casablanca pouvant avoir un rôle dans la création et la gestion de la marque de la ville (30 entretiens avec des dirigeants et des responsables), et une enquête quantitative par questionnaire a également été réalisée auprès d'un échantillon de 1016 citoyens casablancais pour évaluer leur perception et leur ressenti quant à la marque WeCasablanca. Grâce à la méthode du jeu de cartes employée dans l'étude qualitative, nous avons pu confirmer l'importance de l'ensemble des éléments identifiés dans le processus théorique de branding. Selon les acteurs interrogés, ils sont effectivement essentiels au développement et à la gestion des marques territoriales et représentent des facteurs clés de

succès. Ensuite, nous avons examiné les relations d'influence entre les composants et entériner le modèle qualitativement. Par ailleurs, l'étude quantitative a également permis de valider les relations d'influence définies dans le cadre conceptuel entre les six composants retenus pour le test : l'image de Casablanca (Place), la communication de WeCasa, l'image de WeCasa, l'engagement des citoyens envers la marque, l'expérience de WeCasa, et l'évaluation de WeCasa. De fait, nous avons pu tester et mettre en relation les différentes variables relatives à la perception, au ressenti et à l'appropriation d'une marque territoriale par les citoyens, ainsi qu'expliquer leur formation.

Ce travail doctoral propose ainsi plusieurs contributions. Sur un plan conceptuel, il a notamment permis de réaffirmer que le branding territorial est un processus complexe, dynamique et particulier dû à la spécificité de la notion même de 'territoire'. Par ailleurs, l'analyse réalisée a permis d'identifier et de clarifier les éléments qui sont à la fois des composants-clés d'une marque territoriale et du processus de branding territorial. Les 11 éléments identifiés permettent ainsi d'appréhender de façon globale et intégrative les démarches de création et de gestion d'une marque territoriale. Ce modèle holistique a été ensuite testé et validé auprès des différentes parties prenantes (acteurs politiques, socio-économiques et citoyens). Le travail de validation empirique a principalement consisté à vérifier la pertinence de chaque élément mais également à déterminer les relations entre les 11 éléments ainsi que leur caractère déterminant dans le processus de branding territorial. De fait, le travail entrepris propose de nombreuses implications opérationnelles qui permettront aux acteurs de guider leur réflexion stratégique quant à l'opportunité et les enjeux relatifs à la création d'une marque territoriale. Les résultats mettent notamment en avant plusieurs éléments entre autres : l'identité de la marque territoriale doit être très étroitement en cohérence avec l'identité, les valeurs et les traditions du territoire ; les citoyens doivent être fortement impliqués dans la création de la marque territoriale de façon à se l'approprier et en être les premiers porte-parole ; l'authenticité perçue et l'expérience de la marque étant des facteurs décisifs de succès ; enfin, la marque territoriale doit être un levier de cohérence et de synergie entre les différentes initiatives entreprises par les acteurs politiques et socio-économiques.

Mots-clés : branding territorial, marque territoriale, modèle holistique, éléments clés de succès, parties prenantes et citoyens.

ABSTRACT

Place branding is perceived today as a central element of the development and promotion strategy of places, allowing local officials and public authorities to build around a brand name an identity and a singular place offer. However, although a place brand may seem like a real lever for differentiation and dynamism, it is not a miracle solution to places' problems. Indeed, reality has shown that it does not systematically generate an improvement in the place attractiveness or development. Thus, some place brands have succeeded while others have failed. Therefore, this thesis seeks to explore in depth this new phenomenon and contribute to understand the place brands creation and management process. The ultimate goal is to achieve successful and sustainable brands.

Based on a rich literature review and models already proposed previously, a new framework for analyzing and managing the place branding approach is presented. It includes 11 key elements that need to be thought through and articulated in an overall strategic branding process: Place, Brand Leadership, Community Stakeholders Engagement, Brand Vision, Brand Architecture, Brand Identity, Brand Communications, Brand Image, Brand Experience, Brand Actions and Brand Evaluation. This analysis and management framework therefore offers a global perspective of place branding.

On an operational level, the work undertaken focused on the WeCasablanca brand which was created in October 2016 as part of the Casablanca strategic development plan launched by King Mohammed VI for the 2015-2020 period. By adopting an interpretative approach, this research combines two methodological postures: a qualitative study was conducted among the main actors of Casablanca who could have a role in the city brand creation and management (30 interviews with leaders and officials), and a quantitative questionnaire survey was also realized among a sample of 1016 citizens of Casablanca to assess their perception and feelings about the WeCasablanca brand. Thanks to the card game method used in the qualitative study, we were able to confirm the importance of all the elements identified in the theoretical branding process. According to the interviewees, they are indeed essential for the development and management of place brands and represent key success factors. Next, we examined the influence relationships between the components and validated the model qualitatively. Furthermore, the quantitative study also validated the influence relationships defined in the conceptual framework between the six components selected for the test: Casablanca image (Place), WeCasa communication, WeCasa image, the citizen's commitment to the brand,

WeCasa experience, and WeCasa evaluation. In fact, we were able to test and connect the different variables relating to the place brand perception, feeling and appropriation by the citizens, and to explain also their formation.

Thus, this doctoral work proposes several contributions. On a conceptual level, it has especially reaffirmed that place branding is a complex, dynamic and particular process due to the specificity of the very notion of 'place'. In addition, the analysis allowed to identify and clarify the elements that are both key components of a place brand and a place branding process. The 11 elements identified make it possible to comprehensively and integratively understand the place brand creation and management approaches. This holistic model was then tested and validated with the various stakeholders (political, socio-economic actors and citizens). The empirical validation work mainly consisted in verifying the relevance of each element but also in determining the relationships between the eleven elements as well as their determining character in the place branding process. In fact, the work undertaken has many operational implications that will allow stakeholders to guide their strategic thinking about the opportunity and the issues involved in creating a place brand. The results highlight several elements, among others: the place brand identity must be very closely aligned with the place identity, values and traditions; citizens must be strongly involved in the creation of the place brand so as to take ownership of it and be its first spokespersons; the perceived authenticity and the brand experience being decisive success factors; at last, the place brand must be a lever of coherence and synergy between the various initiatives undertaken by political and socio-economic actors.

Keywords: Place branding, place brand, holistic model, key success elements, stakeholders and citizens.

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ET ORIENTATION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE

Contexte international

Avec la révolution des technologies de l'information et de la communication (TIC) facilitée notamment par le développement d'Internet, et en raison de l'augmentation du commerce international et des investissements directs étrangers, plusieurs auteurs affirment que tous les marchés dans le monde sont maintenant globaux quels que soient leur taille, leur emplacement ou leur type (Bergqvist, 2009 ; Cleave, 2014 ; Pasquinelli, 2013 ; Scott et Storper, 2003). La globalisation facilite effectivement l'interconnexion des économies nationales et transnationales créant ainsi une concurrence accrue entre les territoires tant sur leurs marchés extérieurs qu'intérieurs (Pasquinelli, 2013). Cette concurrence mondiale féroce est alimentée aussi par l'amélioration des transports publics et la libre circulation des marchandises et des personnes (Hanna et Rowley, 2011). D'autres facteurs viennent accentuer également cette compétition internationale, à savoir, la mobilité croissante des facteurs de production, l'accroissement des accords de libre-échange, ainsi que la multiplication des offres proposées aux investisseurs internationaux, touristes ou encore organisateurs d'événements professionnels (Gollain, 2013).

L'ensemble de ces changements économiques, technologiques, démographiques mais aussi politiques a contribué à intensifier la concurrence économique mondiale (Van den Berg et Braun 1999). En outre, la concurrence entre les lieux est apparue depuis que les territoires alternatifs ont commencé à offrir des facilités et des possibilités similaires pour investir, vivre et visiter (Kavaratzis et Ashworth, 2010 ; Kotler et al., 1999). Ils font face dès lors à une substituabilité accrue et doivent fournir un environnement qui non seulement rivalise pour de nouvelles ressources, des investissements étrangers, des résidents et des visiteurs, mais également, un environnement qui soutient et satisfait les activités économiques, commerciales et résidentielles du lieu (Hanna et Rowley, 2011). De ce fait, les pouvoirs publics ont été forcés d'adopter une approche entrepreneuriale pour le développement économique local (Cleave, 2014 ; Kirby et Kent, 2010 ; Pasquinelli, 2013) en initiant différents programmes et ce, dans le but de répondre aux divers problèmes générés par la mondialisation des économies, et de surtout améliorer la position concurrentielle des territoires en développant et faisant évoluer les offres territoriales (à destination des divers clients existants et potentiels).

Ainsi, les territoires ont ressenti depuis longtemps le besoin de se différencier les uns des autres et d'affirmer leur individualité dans la poursuite de divers objectifs économiques, politiques, sociaux et psychologiques (Kavaratzis, 2005 ; Cleave, 2014). En conséquence, les territoires travaillent durement pour attirer des investisseurs, des entreprises, des consommateurs, des touristes, des résidents et des personnes talentueuses et créatives (Kotler et al., 1999 ; Florida, 2002 ; Anholt, 2007 ; Acharya et Rahman, 2016 ; Oliveira, 2016), ainsi que des événements sportifs et culturels (Andranovich, 2001 ; Kolb, 2006) mais s'efforcent également d'attirer l'attention et la reconnaissance des gouvernements et des médias internationaux (Anholt, 2007). En outre, les pays, les régions et les villes mettent en place désormais plusieurs mesures pour renouveler, améliorer ou renforcer leurs images, et pour construire ou maintenir une bonne et solide réputation (Ntounis et al., 2014 ; Acharya et Rahman, 2016), et œuvrent aussi pour réaliser des changements structurels afin de devenir de meilleurs endroits pour vivre, travailler ou à visiter (Rainisto, 2003 ; Ashworth et Kavaratzis, 2010 ; Oliveira, 2016).

Dans ce contexte économique actuel caractérisé par la mondialisation et la forte concurrence, l'adoption d'une philosophie marketing pour atteindre les objectifs opérationnels et stratégiques des territoires a été bien établie tant en pratique qu'en théorie (Kavaratzis, 2010). Durant cette dernière décennie, le marketing territorial est devenu à la mode notamment dans les pays anglophones et d'Europe du Nord, puis, il s'est propagé pour atteindre les autres métropoles et villes internationales. Cependant, afin d'améliorer les caractéristiques distinctives, les atouts, les installations et les qualités propres aux territoires, les pouvoirs publics et les responsables locaux ont été contraints de se convertir au branding et d'utiliser ses techniques (Anholt, 2002 ; Hankinson, 2010b ; Kavaratzis and Ashworth, 2010). En effet, le branding a élargi le rôle traditionnel du marketing au-delà de la communication des caractéristiques et des avantages d'un lieu à l'approfondissement des relations avec les clients (Allen, 2007). Par conséquent, le branding territorial est essentiel pour les territoires qui désirent rester économiquement pertinents (Gertner et Kotler, 2004 ; Leigh et Blakely, 2013 ; Cleave, 2014) et ce, car il permet de créer une dynamique territoriale par la marque (Chanoux, 2013) et de renforcer la capacité du territoire à attirer l'attention cruciale pour le développement économique en facilitant ainsi les meilleures opportunités de croissance économique (Kavaratzis, 2005). Aujourd'hui, dans un monde où tout est marque, les territoires doivent savoir en produire une, voire en devenir une (Chanoux, 2013) car ceux sans marque ont du mal à attirer l'attention économique (Dinnie, 2004 ; Van Ham, 2001, 2008b).

Pour autant, le branding territorial est encore considéré aujourd'hui dans la communauté des chercheurs et des praticiens comme un nouveau concept (Arabzadeh et Aghaeian, 2015), bien que de plus en plus de territoires soient tentés par cette nouvelle expérience et désirent lancer leurs propres marques (Chamard et al., 2014). D'ailleurs, les territoires sont potentiellement les plus grandes marques du monde (Morgan et al., 2002a) car ils possèdent des problématiques de marque, à savoir, une notoriété, une identité, une image et des stratégies de communication (Merunka et Ouattara, 2006). De fait, les territoires sont appréhendés par les gens de la même manière que les marques puisque les pays, les régions et les villes prennent forme dans les esprits à travers le traitement des perceptions et des images (Ashworth et Kavaratzis, 2009 ; Kavaratzis et Ashworth, 2010). Par conséquent, l'application des principes et des techniques de branding aux territoires s'avère être un sujet de plus en plus attrayant pour la recherche académique (Ashworth et al., 2015) ainsi qu'une pratique populaire (Oliveira, 2016).

Contexte local

Sa Majesté le Roi Mohammed VI a lancé le 26 Septembre 2014 un vaste et ambitieux programme visant le développement stratégique du Grand Casablanca pour la période 2015-2020. Cette stratégie de grande envergure a pour principale mission d'améliorer la qualité et le cadre de vie des Casablancais, de renforcer la mobilité au niveau de la métropole, de promouvoir son attractivité économique et d'améliorer son climat des affaires. Le but in fine est de transformer le Grand Casablanca en un pôle de rayonnement à l'échelle nationale, continentale et internationale. Le Plan de Développement du Grand Casablanca (PDGC) constitue donc l'outil idéal à même d'assurer le développement de la métropole dans différents domaines, tout particulièrement avec la mise en œuvre d'une série de projets ambitieux d'une valeur globale de 33,6 milliards de DH.

Elaboré selon une démarche participative impliquant différents acteurs de la région, le PDGC émane de la vision éclairée du souverain marocain qui avait prononcé un discours devant le parlement lors de la première session de la 3ème année législative de la 9ème législature, mettant en relief entre autres les réels défis que doit relever la ville de Casablanca pour se hisser au rang de métropole moderne et de hub financier international, dont voici un extrait :

« Compte tenu de la place privilégiée qu'occupe Casablanca en tant que locomotive de développement économique, il y a une forte volonté d'en faire un pôle financier international.

Mais la concrétisation d'un projet de cette envergure ne tient pas à une simple décision d'ériger des méga-édifices selon les meilleurs schémas architecturaux.

En réalité, la transformation de Casablanca en hub financier international exige d'abord et avant tout des infrastructures et des services de base, répondant aux normes mondiales. Elle requiert, en outre, la consolidation des règles de bonne gouvernance, la mise en place d'un cadre juridique approprié, la formation de ressources humaines hautement qualifiées et l'adoption de techniques et de méthodes de gestion modernes.

Malheureusement, Casablanca ne réunit pas tous ces atouts, malgré les grands efforts en matière d'équipement et d'investissement, surtout pour ce qui est de la mise à niveau urbaine.

Mais pourquoi cette ville, qui compte parmi les plus riches du Maroc, ne connaît-elle pas concrètement l'essor auquel aspirent les casablancaises et les casablancais, à l'instar de beaucoup d'autres villes ?

Est-il raisonnable qu'elle reste à ce point un espace des grandes contradictions, jusqu'à devenir l'un des modèles les plus faibles en matière de gestion territoriale ?

Casablanca est la ville des disparités sociales les plus criantes, où se côtoient les catégories riches et les classes pauvres. C'est la ville des gratte-ciels et des bidonvilles. C'est le centre de la finance et des affaires, mais aussi de la misère, du chômage et d'autres maux, sans parler des déchets et des ordures qui en ternissent la blancheur et entachent la réputation.

Quant aux causes, elles sont aussi nombreuses qu'interdépendantes.

Ainsi, outre la faible efficacité des interventions de certains services provinciaux et régionaux des différents départements ministériels, on relève, entre autres raisons majeures, le mode de gestion adopté par certains Conseils élus qui se sont succédé à la gestion de la ville, ainsi que les antagonismes stériles entre leurs composantes respectives. On constate, de surcroît, la multiplicité des fonctions assumées par les membres de ces Conseils et le cumul des responsabilités, même si, par ailleurs, il existe des élus compétents, animés de bonne volonté et soucieux de l'intérêt de leur ville.

En un mot, le problème dont souffre la capitale économique tient essentiellement à un déficit de gouvernance. »

Extrait du discours royal du 11 Octobre 2013.

A la suite du discours royal, une démarche participative innovante et créative a donc été initiée par l'ex-Wali de la Région Casablanca-Settat, Monsieur Khalid Safir, mobilisant 600 participants de divers horizons (élus, acteurs économiques, société civile, universitaires et administrations). Cette démarche participative s'est basée sur les quatre principes méthodologiques suivants : définir une aspiration commune reflétant la volonté partagée de tous les acteurs, réaliser un diagnostic commun et présenter des solutions, créer un engagement collectif pour relever le défi du plan de développement, et penser une gouvernance efficace et une gestion intégrée de la métropole pour la réalisation de projets en conformité avec une feuille de route approuvée.

Le fruit de cette importante mobilisation a donc permis de définir une vision aspirationnelle commune et partagée par tous qui ambitionne principalement de positionner Casablanca en tant que hub financier international connecté et inclusif, tout comme un espace attractif de vie, de prospérité et de divertissement. Cette vision stratégique globale et intégrée met également le citoyen casablancais et l'entreprise au cœur de ses priorités. Elle se décline essentiellement en quatre pôles stratégiques :

1. Le pôle *cadre de vie* qui aspire à réconcilier les habitants avec leur ville (habitat, sécurité, santé, éducation, développement durable, inclusion socio-économique) ;
2. Le pôle *plateforme* qui vise à optimiser la mobilité des habitants et des visiteurs en termes de temps, de coût et de qualité (connectivité, voirie, mobilité, aménagements urbains, connectivité digitale) ;
3. Le pôle *animation* qui a pour but de développer une offre de divertissement riche et différenciée (loisirs, jeunesse & sports, culture, patrimoine, hub M.I.C.E) ;
4. Le pôle *excellence économique* qui ambitionne de maintenir le leadership de Casablanca en tant que locomotive économique du Maroc (savoir, attraction des talents et R&D, économie créative, '*friendly*' administration).

Outre ces quatre pôles, la vision du PDGC s'appuie aussi sur quatre leviers stratégiques de développement qui sont indispensables. En effet, ces leviers sont un ensemble de mesures et de règles visant à accompagner et à encadrer la transformation métropolitaine du Grand Casablanca, à savoir :

1. Levier de la *bonne gouvernance* : la mise en œuvre d'organes de bonne gouvernance du territoire en précisant les missions de chaque entité ;

2. Levier de la *gestion moderne* : l'adoption d'outils et de règles d'une gestion moderne et efficiente mettant le citoyen et l'entreprise au cœur de la refonte des processus administratifs ;
3. Levier des *financements innovants* : la recherche de financements innovants et adaptés aux enjeux via la mise en place de montages institutionnels adaptés à la réalisation des grands projets ;
4. Levier du *marketing territorial* : l'élaboration d'une stratégie de marketing territorial efficace pour concevoir une identité et un positionnement différenciateur de la métropole casablancaise, ainsi que renforcer l'attractivité de cette destination.

Par ailleurs, le PDGC a fait l'objet de signature de dix conventions devant Sa Majesté le Roi. La mise en œuvre de ce plan de développement a nécessité la mobilisation d'une enveloppe budgétaire « publique » globale de 33,6 Milliards de DH. Le tableau¹ qui suit met en exergue les 10 conventions signées le 26 Septembre 2014 ainsi que l'enveloppe budgétaire allouée :

Tableau 1. Les conventions signées devant S.M. le Roi Mohammed VI dans le cadre du PDGC 2015-2020

Convention	Enveloppe budgétaire MDH
Mobilité et amélioration du transport en commun	16.000
Aménagement de la voirie et des infrastructures routières et amélioration des conditions de circulation	10.899
Restructuration des quartiers sous équipés	2.016
Mise à niveau sociale de la Région du Grand Casablanca	1.800
Convention relative à la mise à niveau des infrastructures culturelles, sportives et d'animation	1.130
Construction des équipements publics projetés dans le cadre des opérations de lutte contre l'habitat précaire	750
Aménagement du littoral	700
Marketing et promotion territoriale	300
Sauvegarde et valorisation du patrimoine du Grand Casablanca	-
Harmonisation du périmètre de distribution d'eau, d'électricité et de gestion de l'assainissement	-
Budget Global	33,6 MMDH

Après la signature de la convention se rapportant au marketing territorial du Grand Casablanca, et à l'instar des grandes métropoles mondiales, la ville blanche se dota d'une marque territoriale afin d'accompagner son plan de développement à l'horizon 2020. Pour ce faire, « il a fallu

¹ Tableau tiré de <https://casainvest.ma/fr/casablanca-settat/plans-de-developpement/developpement-strategique-2015-2020>

mener une étude de 15 mois, mobiliser 300 personnes et déboursier 3,6MDH pour y arriver² ». La présentation de la nouvelle marque *WeCasablanca* a eu lieu le lundi 24 octobre 2016 en présence du maire de Casablanca, Monsieur Abdelaziz El Omari, et du vice-président de la région Casablanca-Settat, Monsieur Moncef Belkhatat. L'objectif de la marque *WeCasablanca* est de « développer l'attractivité de la métropole, renforcer la fierté d'appartenance à Casablanca, accélérer davantage l'essor économique de la métropole et la faire accéder au rang de Global City, tout en veillant à reprendre l'ADN de la ville », comme le souligne Monsieur Mohamed Jouahri, Directeur Général de la société de développement local "Casablanca Events et Animation", en charge du projet.

Contexte conceptuel lié à l'état actuel de la littérature : La nécessité de repenser le concept du branding territorial

“The place branding field has reached a stage in its development where it is necessary to undertake a general re-thinking of what it is we are talking about, what it is that places can gain from branding, what it is that we have learned so far and what it is that we need to consider in the future.”

Kavaratzis³

Partant du fait que le branding territorial soit devenu un sujet considérablement attrayant pour la recherche universitaire et une pratique de plus en plus populaire parmi les responsables locaux, ainsi qu'un élément central du management territorial contemporain poussant les autorités locales, régionales et nationales à investir plus de fonds dans les activités de branding, cette partie plaide pour la nécessité de repenser la théorie et la pratique du branding territorial compte tenu des évolutions rapides qu'a connues ce domaine, et souligne ainsi la raison d'être principale de cette thèse.

Ce travail doctoral est basé sur la prémisse que le champ du branding territorial est arrivé à un stade nécessitant une réflexion nouvelle et profonde (*'rethinking'*) en termes de ses racines, ses fondements théoriques, son application pratique et des résultats attendus de sa mise en place. Dans ce sens, Ashworth et al. (2015) constatent que l'augmentation du commentaire

² Article de presse : « WeCasablanca, la nouvelle marque territoriale de la ville » disponible en ligne sur : <https://www.medias24.com/MAROC/Quoi-de-neuf/167951-WeCasablanca-la-nouvelle-marque-territoriale-la-ville.html>

³ Extrait d'un entretien avec Mihalis Kavaratzis effectué par l'équipe éditoriale du « The Place Brand Observer » le 25 Avril 2015 sur *Comment réussir en City branding et Place marketing* disponible sur : <https://placebrandobserver.com/book-review-rethinking-place-branding-cities-regions/>

académique sur le sujet, l'accumulation de l'expérience pratique acquise dans les nombreuses villes et régions à travers le monde, ainsi que la participation entre autres de soi-disant consultants spécialisés obligent le réexamen de la théorie et de la pratique du branding territorial. Ce '*rethinking*' s'avère être une étape indispensable et inévitable étant donné qu'une meilleure compréhension des concepts liés au branding territorial est toujours requise avant qu'il ne puisse être considéré comme un domaine d'étude mature (Hankinson, 2015).

En effet, jusqu'à tout récemment, le branding territorial était toujours mal compris et générait beaucoup de confusion (Anholt, 2005 ; Kavaratzis et Ashworth, 2005 ; Gertner, 2011a, 2011b ; Warnaby et Medway, 2013 ; Vuignier, 2016 ; Boisen et al., 2018), et bien que les connaissances dans ce domaine ne cessent d'évoluer, Noronha et al. (2017) déclarent qu'il y a un gap important dans la compréhension du branding territorial chez les praticiens et les professionnels, ainsi que les responsables locaux. Par conséquent, le '*rethinking*' du branding territorial semble nécessaire afin de clarifier, préciser et même redéfinir plusieurs points relatifs au développement et à la gestion des marques territoriales (Ashworth et al., 2015). Ces points peuvent être envisagés sous la forme d'une série de diverses questions se rapportant à la fois à la théorie et la pratique du branding territorial. De ce fait, ces questions vont servir de base à la nouvelle réflexion nécessaire quant au branding territorial.

Par ailleurs, fournir des réponses complètes à l'ensemble des questionnements existant dans la littérature ou émanant de la pratique se situe logiquement en dehors des ambitions de cette thèse doctorale. Néanmoins, nous chercherons à apporter des éléments de réponses à certaines des questions posées dans la littérature et rencontrées sur le terrain par les praticiens et professionnels de ce domaine puisque le but final de toute recherche doctorale, particulièrement en sciences de gestion, est de pouvoir contribuer sur un plan conceptuel et managérial aux pratiques opérationnelles. Ainsi, parmi les questions méritant une réflexion approfondie et des réponses structurées et actualisées à la suite de l'évolution rapide de ce champ de recherche, nous retrouvons notamment : *Comment définir le branding territorial ? Pourquoi est-il important ? Quels sont les composants des marques territoriales ? Quelles sont les ressources utilisées pour leur construction ? Qui sont les acteurs responsables de la formation des marques territoriales et qui les construit réellement ou influence leur construction ? Comment la création et le management d'une marque territoriale devrait être compris et entrepris ? Qu'est-ce qui influence ce processus ? Et comment arriver à élaborer des marques territoriales réussies ?*

Ceci nous conduit à la formulation de la problématique de recherche et des questionnements y associés. Ainsi, la question centrale de cette thèse doctorale est la suivante : « **Quels sont les éléments clés qui contribuent à la réussite d'une marque territoriale ?** ». Nous avons donc choisi de focaliser notre réflexion sur la vision des acteurs influençant et/ou participant à la construction et à la gestion d'une marque territoriale dans le but de bien délimiter le processus de branding territorial, tout en précisant sa dynamique autour d'éléments clés. Nous tentons alors de répondre grâce à ce travail doctoral à plusieurs questions de recherche : *Les acteurs, diverses parties prenantes du processus de branding territorial, ont-ils une définition partagée du concept de marque territoriale ? Ont-ils une vision commune des dimensions constitutives de cette dernière ? Par ailleurs, est-il possible d'identifier un modèle global explicitant comment le processus de création et de gestion d'une marque territoriale devrait être compris et entrepris afin d'élaborer des marques réussies ? Et enfin, quels doivent être la place et le rôle des citoyens dans ce processus ?*

Bien entendu, ce ne sont pas les seules questions qui ont besoin d'une réponse pour faire avancer la théorie et la pratique du branding territorial, et leur importance ne réside pas uniquement dans les réponses en elles-mêmes mais plutôt dans le fait qu'elles mettent en valeur et questionnent les enjeux majeurs du développement du branding territorial. En d'autres termes, arriver à se poser les bonnes questions et à rechercher les réponses adéquates procure une structure utile pour l'effort qui doit être fourni au niveau de la recherche et pour tout développement ultérieur de la théorie (Ashworth et al., 2015). D'ailleurs, Boisen et al. (2018) notent que grâce aux développements récents du branding territorial tant en théorie qu'en pratique, une compréhension commune dans le débat académique commence à émerger lentement parmi les chercheurs et une approche plus intégrale dans la pratique commence à gagner du terrain chez les praticiens et professionnels du domaine. C'est dans la perspective de cette construction d'une approche à la fois holistique et partagée que se positionne notre travail.

CHAPITRE INTRODUCTIF : LE TERRITOIRE

Avant d'aborder la notion du branding territorial, il semble judicieux de nous arrêter d'abord sur un élément essentiel de ce phénomène international. D'ailleurs, sans cet élément, il n'y aura jamais de branding territorial. Il s'agit du terme « *territoire* », qui est à vrai dire, la base sur laquelle repose toute stratégie de branding territorial. Nous avons donc jugé utile de commencer par chercher à définir ce concept stratégique afin de mieux le comprendre. Nous verrons ensuite le rôle important qu'il joue dans n'importe quel processus de création et de gestion d'une marque territoriale étant donné que chaque territoire est unique en son genre. Certes, le branding territorial est un phénomène qui est répandu (presque) partout dans le monde et une réalité que plusieurs pays, régions et villes connaissent déjà ou commencent à s'y initier, mais les territoires sont bel et bien différents les uns des autres. On ne peut donc définir une règle générale ou élaborer un guide international à suivre commun à l'ensemble des territoires pour créer et faire vivre leur marque, bien que ce phénomène soit le même en tous lieux. Nous postulons alors que chaque stratégie de création et de gestion d'une marque territoriale doit dépendre principalement du territoire en question. Ainsi, entamer notre travail de recherche par une analyse approfondie du concept de territoire s'avère pertinent et présente un grand intérêt pour la suite de notre thèse.

Préalablement à l'analyse du concept de territoire, nous revenons sur l'origine et l'histoire du terme. En étymologie, le mot territoire provient du latin *territorium* composé de la racine 'terra' qui signifie la terre, et du suffixe -orium (Marc, 2014, p.18), qui donne en français le mot 'territoire' et en anglais, '*territory*'. Cependant, le terme a une double étymologie latine (Debarbieux, 1999) car il est lié aussi au jus-terrendi soit le droit de terrifier (Kourteissi-Philippakis et Treuil, 2011). En conséquence, le territoire réfère également à la terreur. A l'époque, le contrôle de la terre se faisait par la menace 'terrere' qui signifie 'effrayer' (Elden, 2010). Ainsi, ce n'est pas un hasard si la racine latine du mot territoire, « jus-terrendi », se réfère à celui qui détient le droit de terrifier (Faure, 2006). En effet, le territoire est historiquement attaché à des enjeux de pouvoir et de domination. Il apparaît aussi que le terme « territoire » fut utilisé dans les langues européennes depuis le XIV^e siècle pour définir la juridiction des gouvernements sur leur espace, or le rôle du concept a bien changé à travers les siècles en acquérant plus d'importance (Gottmann, 1975). L'étymologie du terme territoire nous révèle donc qu'il est un concept lié à la terre soit l'espace physique et naturel mais réfère également aux notions de terreur, menace, pouvoir, et domination que peut connaître un espace.

L'évolution sémantique du territoire dans les divers contextes linguistiques a conféré au concept une ampleur conceptuelle dans diverses disciplines, ce qui sera détaillé dans les paragraphes suivants.

L'éthologie fut la première discipline à mobiliser la notion de territoire au début du XX^e siècle, et depuis, le terme a connu une utilisation accrue dans diverses disciplines et dans de nombreuses sciences (Brunet et al., 1992) telles que : la géographie, la politique, la sociologie, l'anthropologie, la psychologie, l'économie, etc. Les recherches sur ce concept se sont développées à partir des années 1960 et ont évolué dans des contextes socio-économiques différents pour aboutir à des sens variés selon qu'il s'agisse des approches anglo-saxonnes ou françaises. En effet, la revue de la littérature que nous avons menée sur le concept de territoire a révélé une différence de conception chez les chercheurs anglo-saxons et ceux français, cela est dû principalement à la différence d'usage du terme dans la géographie et les sciences sociales.

Dans la section qui suit, nous passerons en revue ces deux littératures dans le but de mieux appréhender le concept de territoire et toute la subtilité liée à sa définition. Nous commencerons dans un premier temps par l'analyse des travaux anglo-saxons car d'un point de vue scientifique, l'ornithologue anglais Elliot Howard fut le premier à élaborer une définition du concept en 1920 en s'intéressant particulièrement à la question des territoires des fauvettes (Bonnemaison, 1981 ; Kourtessi-Philippakis et Treuil, 2011). Il définit le territoire comme une zone agressivement défendue par un oiseau mâle des autres mâles de la même espèce et dans laquelle il reste apparent. L'oiseau mâle s'isole d'abord, se rend visible, devient intolérant aux autres mâles et limite ses mouvements dans une zone déterminée (Howard, 1929). L'analyse du comportement de ces oiseaux lui a permis de comprendre que les conflits portaient essentiellement sur la délimitation d'un territoire exclusif dont la possession détermine ensuite la hiérarchie sociale et l'accès aux femelles. La lutte pour un territoire garantit que seuls les mâles les plus forts parviennent à la reproduction. Le territoire est alors un espace fixe dans lequel le propriétaire maintient sa présence plus ou moins exclusive via la défense.

Comme cela a été expliqué précédemment, les termes *territoire* et *territory* partagent une même étymologie latine et ont évolué d'une façon similaire dans les deux contextes linguistiques. Leurs usages ont donc une origine identique chez les géographes francophones et anglophones. Tout d'abord, *territoire* et *territory* ont pris une signification juridico-politique en désignant le territoire de l'Etat et puis, par analogie réductrice, une signification éthologique en étant l'aire

approprié par un animal ou un groupe d'animaux. Jusqu'à une date récente, le cheminement sémantique des deux termes *territoire* et *territory* a évolué d'une façon parallèle dans les deux contextes, cependant, la différence conceptuelle chez les chercheurs anglo-saxons et français réside dans le transfert du concept territoire aux sciences sociales et à la géographie (Debarbieux, 1999).

A la suite de l'analyse de la littérature anglo-saxonne, nous enchaînerons avec les travaux des auteurs et chercheurs français qui vont compléter les travaux des anglophones dans la mesure où l'approche du territoire dépassera celle proposée par ces derniers et inclura d'autres dimensions que nous allons découvrir dans ce qui suit.

Un tour d'horizon de la littérature anglo-saxonne sur le concept de « territoire »

Tout d'abord, nous allons commencer par chercher la définition du mot 'territory' dans les dictionnaires anglais. Les différents dictionnaires présentent le territoire en l'abordant sous les mêmes angles - éthologique et politique - et en partageant des sens identiques, à savoir le territoire en tant qu'espace approprié par un animal ou un groupe d'animaux et en tant qu'espace sous la juridiction d'un Etat. Dans les deux paragraphes qui suivent, nous évoquerons les définitions qui renvoient exactement aux deux significations.

Le premier principal angle d'approche relevé des définitions renvoie au territoire animal comme ce qui a été défini en éthologie. Cette discipline décrit le territoire comme un espace défendu par tout animal confronté à la nécessité de se protéger, d'assurer la sécurité de sa progéniture et de contrôler les ressources indispensables à sa survie (Di Méo, 1998a). The American Heritage Student Science Dictionary' (2014) définit le territoire comme la zone géographique occupée par un seul animal, un couple, ou un groupe. Les animaux défendent généralement leur territoire vigoureusement contre les intrus. Divers animaux marquent leur territoire de différentes manières, comme en laissant les traces de leur odeur le long des frontières ou, dans le cas des oiseaux, en modifiant leurs appels pour tenir les intrus à l'écart⁴. Dans le Collins English Dictionary (2014), le territoire est considéré comme une zone habitée et défendue par un animal ou un groupe d'animaux⁵.

⁴ « A geographic area occupied by a single animal, mating pair, or group. Animals usually defend their territory vigorously against intruders. Different animals mark off territory in different ways, as by leaving traces of their scent along the boundaries or, in the case of birds, modifying their calls to keep out intruders ».

⁵ « An area inhabited and defended by an individual animal or a breeding group of animals ».

Alors que le deuxième principal angle sous lequel le territoire a été défini renvoie à un espace approprié par un pouvoir politique. Dans *The American Heritage Dictionary of English Language* (2011), le territoire renvoie à la fois à la terre et les eaux sous la juridiction d'un gouvernement⁶ ; à une subdivision politique d'un pays⁷ ; à une subdivision des États-Unis qui n'est pas un Etat et qui est administrée par un gouverneur nommé ou élu et une assemblée législative⁸ ou encore une subdivision politique du Canada ou l'Australie organisée de façon similaire⁹. Dans le *Collins English Dictionary – Complete and Unabridged* (2014), le territoire est à la fois le domaine géographique sous la juridiction d'une unité politique, particulièrement l'Etat souverain¹⁰ ; une région d'un pays, en particulier de l'Etat fédéral, qui bénéficie de moins d'autonomie et d'un statut inférieur à la plupart des éléments constitutifs de l'Etat¹¹. Dans l'*Oxford Dictionaries*, le territoire est une zone de terre sous la juridiction d'un dirigeant ou d'un Etat¹².

Il ressort de ces définitions que d'une part, le territoire a un sens éthologique en étant la zone qu'un animal d'une espèce particulière défend vigoureusement contre leurs congénères ou les animaux d'autres espèces. Cette signification éthologique a exercé selon Debarbieux (1999) une influence puissante et même dominante dans la production anglophone, américaine en particulier (Hall, 1959 ; Ardrey, 1966 ; Bakker and Bakker-Rabdau, 1973). D'une autre part, le territoire fait référence à un « bounded power-container » (Giddens, 1985, p.120), à une organisation politique (Brenner et Elden, 2009), et à un espace politique borné (Elden, 2010). Il a donc un sens politico-administratif dans la mesure où il sert à définir le périmètre d'un Etat délimité par des frontières administratives mais aussi par des limites naturelles. Dahlman (2009) considère alors le territoire comme l'étendue spatiale de l'Etat. De ce fait, le territoire dans l'approche anglo-saxonne désigne essentiellement le territoire de l'Etat ou encore une construction moderne associée à l'émergence de l'Etat moderne (Elden, 2010).

Par ailleurs, l'analyse de la littérature anglo-saxonne démontre que le territoire n'est pas un phénomène uniquement centré sur l'Etat, mais une forme historiquement et géographiquement spécifique d'organisation et de pensée politiques (Brenner and Elden, 2009). En conséquence,

⁶ « The land and waters under the jurisdiction of a government ».

⁷ « A political subdivision of a country ».

⁸ « A subdivision of United States that is not a state and is administered by an appointed or elected governor and elected legislature ».

⁹ « A similarly organized political subdivision of Canada or Australia ».

¹⁰ « The geographical domain under the jurisdiction of a political unit, esp of a sovereign state ».

¹¹ « A region of a country, especially of federal state that enjoys less autonomy and a lower status than most constituent parts of the state ».

¹² « An area of land under the jurisdiction of a ruler or state ».

le territoire se distingue par son histoire (Blomley, 2015 ; Crampton, 2010) qui retrace toutes les étapes de sa construction. En effet, dans la culture nord-américaine, le territoire réfère plus à une étape historique du peuplement et de l'incorporation à l'espace national (Debarbieux, 1999), il s'agit-là d'une question historique puisque le territoire est « produit, mutable et fluide » (Elden, 2010, 2013) et doit être compris alors comme le résultat spatial d'un ensemble de pratiques de territorialisations se déroulant dans le temps et qui s'accordent avec d'autres questions historiques, géographiques et politiques voire culturelles afin de le former.

Le territoire se distingue également par sa géographie (Blomley, 2015) qui caractérise son espace physique. Cet espace est délimité et défini suite au calcul des coordonnées géographiques et à la cartographie qui permet au territoire d'être reconnu par ses résidents et par les étrangers. Les travaux notamment de Crampton (2010), Elden (2007, 2010), Pearce (2008), Petrella (2009), Thom (2009), Wainwright et Brian (2009) et Wolfart (2008) dévoilent comment les cartes cadrent et classifient le monde dans lequel nous vivons afin de saisir sa complexité, le comprendre et le contrôler. En effet, l'importance de la cartographie, des mesures et des calculs a été mise en valeur dans ces travaux car ils contribuent à la formation du territoire moderne.

D'un autre côté, des auteurs comme Thom (2009) et Wright et al. (2015) ont retracé dans leurs écrits le processus de formation de certains territoires à savoir Salish de la côte situé dans le sud-ouest de la Colombie-Britannique au Canada et dans le nord de l'Etat de Washington aux Etats-Unis, et Bawaka qui est une partie indigène dans le nord de l'Australie. Ces auteurs montrent comment les Etats ont pu définir les frontières de leurs territoires suivant la dimension culturelle. La formation de ces territoires s'est faite suivant le regroupement ethnique unissant des personnes partageant -plus ou moins- une culture commune, une langue commune, un mode de vie commun, un vécu commun ou une ascendance commune. Cependant, cette dimension culturelle n'a pas suscité un intérêt majeur chez les chercheurs anglo-saxons dans leur tentative d'appréhender le territoire et de le conceptualiser, bien qu'elle soit un facteur déterminant dans le rassemblement des personnes dans un même espace pour constituer ledit territoire. Toute l'attention est restée cantonner alors aux deux sens vu précédemment, à savoir le territoire comme un espace approprié par un animal ou un groupe d'animaux et comme un espace politique borné faisant référence à un Etat. Ce deuxième sens a été le plus mis en lumière dans les travaux des chercheurs jusqu'à la fin du XX^e siècle (Antonsich, 2009 ; Brenner et Elden, 2009 ; Dahlman, 2009 ; Elden, 2010 ; Luukkonen, 2015).

Ainsi, jusqu'aux années 1980, le territoire a été considéré comme une source symbolique d'identification nationale (Antonsich, 2009) ou comme un espace politico-institutionnel ayant pour fonction de contrôler et discipliner les gens et contenir la société (Elden, 2010). Dans la littérature anglophone, les termes de territoire et territorialité n'ont pas été investis d'une valeur conceptuelle comparable à celle francophone car « dans les bases bibliographiques de langue anglaise consacrées aux publications géographiques, les entrées Territory et territoriality n'apparaissent pas systématiquement; elles renvoient souvent à un faible nombre de titres et ce nombre est d'autant plus faible que ces bases traitent de façon préférentielle les seules productions anglaises et américaines » (Debarbieux, 1999, p.33). Ceci explique les réserves des auteurs francophones à la lecture des travaux de langue anglaise (Debarbieux, 1999), car ces deux concepts n'ont pas pu prendre en compte des évolutions sociales et culturelles d'importance majeure (Cosgrove and Rogers, 1991). Or depuis les années 80, les géographes anglophones ont commencé à penser au territoire comme un espace ouvert, un espace relationnel, afin de mieux saisir sa réalité. Soja (1971) et Ericksen (1990) sont les premiers parmi les chercheurs anglophones à tenter de révolutionner les acceptions traditionnelles et classiques du concept de territoire. D'abord, Soja (1971) recourt à la territorialité animale pour identifier les analogies possibles avec le comportement humain. Il conclut que l'homme est un animal territorial dans la mesure où la territorialité affecte son comportement à toutes les échelles de l'activité sociale en assurant la sécurité aux groupes d'individus, le choix des partenaires sexuels dans le but de se reproduire, la régulation de la densité de la population, la cohésion du groupe et l'organisation sociale du territoire. Ericksen (1990) essaie ensuite de combiner les apports des disciplines de l'écologie humaine et l'interactionnisme symbolique dans une perspective sociologique du concept de territorialité afin de comprendre et déterminer le rôle du territoire dans la création de la société, la définition des interactions entre les individus et la compréhension des relations qu'ils entretiennent avec l'espace.

Dans les articles les plus récents, certains auteurs comme Marco Antonsich (2010), Stuart Elden (2010) soulignent l'importance des dimensions sociale, culturelle, symbolique voire affective dans la construction du territoire. Ils incitent à regrouper la politique avec l'économie, la stratégie, le juridique et le technique afin de mieux cerner les complexités du territoire. Dans son article 'Rethinking territory', Marco Antonsich (2010) invite les chercheurs anglophones à se diriger vers la géographie francophone (Raffestin, Bonnemaïson, Debarbieux, Di Méo) qui a théorisé le territoire comme un espace social caractérisé par des pratiques sociales spécifiques en lui conférant un sens. Il est persuadé que les idées de la géographie francophone peuvent être

fructueusement appliquées au territoire (moderne). En effet, les auteurs et chercheurs francophones ont développé et élargi le sens du territoire en conférant une grande importance à des facteurs usuellement délaissés (Debarbieux, 1999) par la littérature anglophone dans le but de mieux saisir la complexité du concept. Les facteurs évoqués par Debarbieux sont les dimensions précitées à savoir culturelle, sociale, symbolique, affective et autre que la littérature anglophone a négligé car elle s'est focalisée plus sur les deux acceptions politique et éthologique. D'ailleurs des géographes comme Raffestin (1980), Ferrier (1984) et Bonnemaïson (1996), des anthropologues comme Godelier (1984), des sociologues comme Barel (1981) et Poche (1996) insistent tous sur la double dimension matérielle et idéale, écologique et symbolique du territoire (Debarbieux, 1999).

En dernier lieu, un point, que nous jugeons pertinent, pourrait éventuellement expliquer ce manque de clarté conceptuelle du concept dans la littérature anglophone. Le territoire n'a pas connu un usage assez large dans cette littérature, son usage est resté limité en géographie et ce, car le concept a pu être associé voire remplacé par d'autres termes, à savoir '*place*' et '*space*' (Debarbieux, 1999). L'auteur déclare que dans le contexte académique anglo-saxon, la réflexion conceptuelle a davantage investi ces deux notions, et tout particulièrement celle de '*place*' qui a connu dès les années 80, une convergence des géographes anglophones pour approfondir sa valeur conceptuelle. Des auteurs anglophones comme Agnew (1987), Harvey (1989), Entrikin (1991) et Massey (1993) admettent que le concept de '*place*' occupe désormais une position centrale dans la géographie car il est investi des dimensions sociale, culturelle, symbolique et même politique.

L'élément marquant de cette analyse est l'évolution conceptuelle qui a été faite au sein de la littérature anglophone et spécialement en géographie. On est passé du territoire initialement politique délimité par des frontières et sous le contrôle de l'Etat à un espace complexe ouvert aux autres dimensions qui animent un territoire et qui font sa spécificité. Les auteurs anglophones ont été encouragés à se diriger vers la géographie francophone qui a approfondi le concept de territoire et l'a doté de diverses dimensions en plus de celle politique. Nous pensons que la notion de '*place*' telle que les chercheurs anglophones souhaitent la concevoir, coïncide avec le concept de territoire développé par les chercheurs francophones. En effet, Barnes et Gregory (1997) disent du mot '*place*' ce que les géographes francophones pourraient dire du mot territoire. Ce qui explique notamment la prise de distance graduelle par rapport à ce concept de la part des auteurs et chercheurs anglophones au profit du concept '*place*' investi des dimensions sociales, culturelles et politiques (Debarbieux, 1999).

Dans la section suivante, nous allons présenter la conception du concept de territoire dans la littérature francophone. L'usage du concept est très large aussi bien en géographie que dans les autres sciences sociales (Barel, 1981 ; Brunet, 1990 ; Debarbieux, 1999 ; Le Berre, 1995). Debarbieux (1999) affirme que le territoire est devenu l'outil conceptuel privilégié d'une problématisation combinée des réalités matérielles et des processus spatiaux d'un côté et des constructions socio-symboliques de l'autre. Ainsi, l'intérêt conceptuel du territoire a augmenté et occupe désormais une place prépondérante dans de nombreuses problématiques relatives aux sciences humaines et sociales. Il est considéré dorénavant comme le point de départ dans l'explication de plusieurs réalités qui relèvent de divers domaines comme celui de la politique, la géographie, la sociologie, l'anthropologie, l'histoire, l'économie, la psychologie, voire des sciences de gestion.

Le concept de « territoire » dans la littérature francophone

Dans la communauté de recherche française, le concept de territoire est omniprésent dans les sciences humaines et sociales (Alphandéry et Bergues, 2004 ; Jean et Calenge, 2002) et ce, car il est une notion à la fois juridique, politique, économique, sociale et culturelle voire affective (Brunet et al., 2009 ; November, 2002) mais aussi parce qu'il témoigne également « d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique (sociale donc) de l'espace par des groupes » (Di Méo, 1998b, p.107).

En géographie, le territoire a été le point de départ des chercheurs pour expliquer l'ensemble des dynamiques territoriales puisqu'il désigne un espace géographique support de ressources, habité et approprié par des groupes sociaux. Ce qui explique l'engouement des chercheurs dans les autres disciplines envers ce concept. En sciences politiques, le territoire renvoie à la présence d'une autorité sur un espace, il est aujourd'hui au centre des intérêts des Etats et des collectivités territoriales qui œuvrent pour bien gouverner et mieux administrer leurs territoires. Les sociologues considèrent plutôt le territoire comme une construction sociale produite par les multiples interactions entre les individus qui le composent et ils le perçoivent également comme un terrain d'études des différentes relations humaines pour comprendre et expliquer les comportements humains. Cependant, bien avant l'étude des rapports entre les groupes sociaux, le territoire fut l'objet des éthologues pour étudier le comportement des espèces animales en milieu naturel (les animaux sauvages) ou en captivité (les animaux domestiques). Loin de l'étude des comportements humains et animaux, le territoire est perçu dans les travaux de recherche en économie comme un concept économique qui explique la localisation des

investissements et des activités économiques et qui agit en tant que levier de croissance et moteur de développement socioéconomique. Il est alors une source et un facteur de richesse. D'autres disciplines se sont également intéressées au concept de territoire comme le marketing et le tourisme par exemple, où les chercheurs se sont mobilisés pour étudier les possibilités de rendre les territoires attractifs afin de les différencier des autres lieux.

Dès lors, le territoire s'est transformé en un mot-clé incontournable dans le monde de la recherche scientifique et ce, pour toute réflexion se rapportant à l'espace, ses usages et ses dynamiques (Giraut, 2008). Le concept témoigne d'une complexité qui reste toujours difficile à cerner dans les différentes disciplines qui se sont appropriées le terme. A ses débuts, le territoire fut un objet d'étude chez les géographes (Brunet, Di Méo, Giraut, Lussault, Raffestin, etc.) or depuis plus d'une vingtaine d'année, il s'est propagé pour recouvrir d'autres champs disciplinaires tels que la politique (Blondiaux, Prévélakis, Requier-Desajardins, Sack, etc.), l'économie (Becattini, Courlet, Greffe, Hatem, Ingallina, Kahn, Lipietz, Pequeur, etc.), la sociologie (Duvoux, Frémont, Riou, Tomasi, etc.), l'urbanisme (Béhar, Ingallina, Pesqueux, Roncayolo, Viganò), l'anthropologie (Augé, Marié, Reginensi, de Saint-Pierre, etc.), l'ethnologie (Bromberger, Fabre, Jolivet, Léna etc.). Le territoire a aussi été au cœur des préoccupations des chercheurs revendiquant la place prépondérante de la dimension spatiale dans les problématiques en sciences de gestion (Lussault, 2007), particulièrement en management public. Il s'avère donc que le concept de territoire sert à mieux appréhender la réalité complexe dans laquelle on vit, ce qui explique toute l'attention considérable qui lui a été accordée.

En conséquence, le terme de territoire est devenu un objet du langage commun (Alphandéry et Bergues, 2004). Il est désormais utilisé par les décideurs dans le cadre de l'action publique et la représentation politique, ainsi qu'à des fins de gestion et d'administration locales, par les experts dans l'aménagement et le développement territorial, par les citoyens pour des raisons d'identification et d'appropriation ou par les chercheurs dans toute sorte de problématique liée à la dimension spatiale. En outre, son contenu s'ouvre aujourd'hui « à tous les domaines de la vie sociale (avec une place privilégiée pour le culturel, notamment la question de l'identité collective) et psychique (notamment l'affectivité, l'intentionnalité) » (Ripoll et Veschambre., 2002, p.262), sachant que le concept a été initialement juridique et politique, et que le terme n'est apparu dans les sciences géographiques qu'à la fin des années 1970 (Lévy et Lussault, 2003).

Cette multidisciplinarité rend le concept de territoire polysémique (Debarbieux, 1999 ; Faure, 2013 ; Fournier, 2007 ; Giraut, 2008 ; Grenouillet, 2015 ; Jean et Calenge, 2002 ; Marié, 2004 ; Moine, 2004) d'où l'existence de multiples définitions et diverses conceptualisations. Le territoire est placé alors au cœur des préoccupations des chercheurs, des politiques et des acteurs économiques. Il est également « au centre des stratégies d'attractivité pour le développement économique et devient un véritable sujet de l'action politique » (Ingallina, 2007, p.9). Cet engouement est dû à la montée en puissance des territoires en tant qu'acteurs provoquant le changement parce qu'ils interviennent comme des opérateurs, vecteurs ou encore opportunités mobilisant des ressources, des énergies et des potentialités de toute sorte (Vanier, 2009). Le contexte économique dans lequel s'inscrit le territoire spécialement depuis le début des années 90 se caractérise par « un phénomène de mondialisation et une déterritorialisation accentuée de la production, des échanges, des concentrations industrielles et financières, de la circulation accélérée des idées, des capitaux, des marchandises, des hommes et par une volonté individuelle d'ancrage, d'identité, d'un 'besoin de territoire, d'être de quelque part' » (Jean et Calenge, 2002). Ce contexte lance alors un vrai défi aux territoires les poussant à développer des solutions de développement dans le but d'atteindre les objectifs socio-économiques escomptés. De même que les territoires sont dans l'obligation de former une image cohérente et surtout attractive de l'ensemble des lieux qu'ils englobent. La notion d'attractivité commence à revenir régulièrement dans les nombreux discours des acteurs qui se préoccupent des territoires et de leur devenir, de l'économie, du social, de l'évolution des sociétés, du local au mondial. La course vers l'attractivité des territoires s'est alors intensifiée créant par l'occasion un environnement de concurrence acharnée entre les collectivités territoriales. De ce fait, les concepts-clés du moment sont : le territoire, la concurrence, l'attractivité, l'offre territoriale qu'Ingallina (2007) a qualifiée de branding territorial, et la consommation.

Par ailleurs, perçu comme « trop neutre » pour cerner la difficulté de la réalité sociale, le terme 'espace' fut substitué graduellement par 'territoire', jugé comme le mieux approprié pour représenter la complexité de l'environnement qui nous entoure. En étant un construit multidimensionnel, le territoire est véritablement bien plus qu'un espace. A ce dernier, il faut intégrer d'autres éléments afin de contourner l'acception globale du concept de territoire, à savoir l'aspect physique, le patrimoine naturel, la dimension immatérielle, l'aménagement du lieu, les habitants et les différents acteurs qui se l'approprient. Dans les mots de la géographie, Brunet et al. (1992) associent également les représentations et la socialisation à l'espace approprié. De son côté, Moine (2004) reconnaît que les multiples définitions parues dans les

différentes disciplines « manquent de cohérence, et ne permettent pas de formuler des solutions réellement opératoires par rapport aux attentes de plus en plus nombreuses de la part des décideurs, des chercheurs ou tout simplement des citoyens qui vivent et font le territoire » (p.4).

Par conséquent, il nous est apparu pertinent de solliciter les nombreuses définitions proposées par les diverses disciplines dans les sciences humaines et sociales, dans la tentative de pouvoir formuler une définition enrichie qui prendra en compte le sens holistique du concept de territoire.

L'apport de la géographie au territoire

Le terme de territoire est le point de départ des géographes et la notion centrale de leur réflexion. Cette discipline propose plusieurs définitions entre autres :

Tableau 2. Définitions du territoire en géographie

Définition	Focus central
« Une portion de la surface terrestre que se réserve une collectivité humaine qui l'aménage en fonction de ses besoins » (Encyclopédie de la géographie, 1992).	La définition apportée par l'encyclopédie spécifie que le territoire est une partie de la terre qu'un ensemble de personnes organise, dispose et modifie selon leurs besoins et attentes.
« Un espace socialisé, approprié par ses habitants, quelle que soit sa taille » (Dictionnaire de géographie, 1995).	Le territoire est alors un espace dont la surface est variable et qui connaît la production et la réalisation de relations/rapports entre les groupes d'individus qui se l'approprient.
« Un espace administratif limité par des frontières et habité par une population déterminée » (Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés, 2003).	Cette définition donnée par Lussault et Lévy fait référence à la notion de nation dans son mode de découpage et de gestion de l'espace et renvoie à l'existence d'un Etat peuplé.
« Un espace support offrant des ressources transformables en actifs » (Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés, 2009).	Le territoire est donc un espace passif et un dépositaire de ressources reflétant la réalité physico-géographique qui explique le modèle de la concentration géographique.

Source : auteur

De ces définitions, le territoire est donc initialement un espace géographique. Certains auteurs ont formulé des définitions de ces deux concepts dont le sens reste très proche. Ainsi, l'espace géographique selon Brunet et al. (1993) est « l'étendue terrestre utilisée et aménagée par les sociétés en vue de leur reproduction, non seulement pour se nourrir et s'abriter, mais dans toute la complexité des actes sociaux » (p.194), alors que dans la conception de Le Berre (1992), le

territoire est « la portion de la surface terrestre appropriée par un groupe social pour assurer sa production et la satisfaction de ses besoins vitaux » (p.622). En effet, ces deux définitions sont très similaires puisque l'espace géographique et le territoire représentent tous les deux la base géographique de l'existence sociale (Ferras, 1994) marquée par les pratiques, les représentations et les vécus des groupes humains qui occupent cette base géographique et en font leur lieu de vie. Cependant, la différence réside dans l'utilisation du terme « appropriation » dans la définition du territoire donnée par Le Berre qui permet de dépasser la stricte dimension matérielle et concrète du territoire pour l'assimiler également à un « milieu de pensée » (Barel, 1990). Par conséquent, le territoire est à la fois un « milieu de vie, de pensée et d'action dans lequel et grâce auquel un individu ou un groupe se reconnaît, dote ce qui l'entoure de sens et se dote lui-même de sens, met en route un processus identificatoire et identitaire » (Barel 1990 dans Tizon 1996 : 21). L'appropriation désigne alors l'adaptation des individus à un lieu précis dans le but de s'en accaparer et permet à cet effet, de créer le sentiment d'appartenance -réfèrent identitaire potentiel- chez les individus qui s'approprient un espace géographique déterminé.

En géographie, le territoire ne désigne pas uniquement un espace et ne le remplace pas, il est bien une notion complexe et autonome. Dans ce sens, Raffestin (1980) explique qu'« il est essentiel de bien comprendre que l'espace est en position d'antériorité par rapport au territoire. Le territoire est généré à partir de l'espace, il est le résultat d'une action conduite par un acteur syntagmatique à quelque niveau que ce soit. En s'appropriant concrètement ou abstraitement un espace, l'acteur 'territorialise' l'espace. [...] Le territoire, dans cette perspective, est un espace dans lequel on a projeté du travail, soit de l'énergie et de l'information. [...] L'espace est la 'prison originelle', le territoire est la prison que les hommes se donnent » (p. 129). Cette vision de Raffestin démontre d'une part que le territoire existe d'abord via un espace qui permet aux individus de conduire leur projet, et d'une autre part, elle met en valeur la dimension sociale qui caractérise un territoire pour ainsi définir le rapport existant avec la population. En s'appropriant le territoire, les habitants développent « un effet de mémoire, mais aussi une pratique et une représentation de cet espace » (Baud et al., 2003, p.138). En plus de la notion d'appropriation de l'espace, nous posons que le territoire résulte du travail des Hommes, il leur appartient et ils le façonnent selon leur propre conception. Cet espace approprié représente selon Brunet (1990), « une œuvre humaine ». Vidal (2006) soutient qu'il s'agit d'« un territoire souple créé par les acteurs, par leurs représentations et leurs discours, un territoire à géométrie variable » (p.16). Le territoire est par conséquent, le produit du processus de co-crédation avec

l'ensemble des parties prenantes qui le façonnent et lui attribuent « des représentations collectives, sociales et culturelles » (Moine, 2004, p.32).

En analysant l'ensemble des travaux des deux géographes Bonnemaïson (1981) et Di Méo (1998b) qui recensent chacun trois notions différentes, nous constatons une similitude et un rapprochement de ces notions qui forment le concept de territoire. D'une part, Bonnemaïson (1981) déclare que le territoire se compose d'un espace objectif (les structures), un espace vécu (les pratiques) et un espace culturel (significations et affectivité). D'une autre part, Di Méo (1998b) associe au territoire, un espace produit (modalité de l'action par les sociétés), un espace perçu et représenté (modalité de la connaissance ou de la cognition) et un espace vécu (modalité de l'existence humaine). Ces notions sont pratiquement similaires bien qu'elles soient différentes. En effet, l'espace objectif de Bonnemaïson correspond à l'espace produit de Di Méo dans la mesure où les deux renvoient à un milieu naturel, une certaine configuration spatiale, des structures, un paysage, des lieux naturels ou mythiques. « Il s'agit tantôt de réalités très concrètes et très tangibles, tantôt de représentations immatérielles » (Di Méo, 1998b, p.105). L'espace culturel de Bonnemaïson correspond à l'espace perçu et représenté de Di Méo. Ces espaces renvoient à la conscience individuelle et collective, se chargent de valeurs et portent la marque des codes culturels ainsi que les idéologies des groupes sociaux. Finalement, l'espace vécu évoqué par les deux auteurs est formé par la somme des lieux et trajets qui sont usuels à un groupe ou à un individu (Frémont et al., 1984). C'est un espace lié aux pratiques et à la vie quotidienne des résidents. En définitive, ces notions-là sont peu ou prou similaires mais elles ne peuvent s'imaginer « sans la forme espace qui organise et structure toute perception humaine de l'extériorité, ou sans l'inévitable rencontre des rugosités de l'espace physique » (Di Méo, 1998b, p.105).

Dans le but de récapituler les principales idées véhiculées dans la discipline et en référence aux travaux de recherche des géographes (Bonnemaïson, 1981 ; Brunet et al., 1993 ; Jean et Calenge, 2002 ; Di Méo, 1998 ; Raffestin, 1980), le territoire désigne essentiellement alors un espace géographique support de ressources et limité par des frontières (géographiques naturelles, administratives), il est habité par une population qui se l'approprie, le construit et lui confère sa dimension sociale pour en faire un espace - réel et rêvé - qui renvoie à l'ensemble des signes, symboles et images inscrits dans le temps. En outre, le territoire délimité par des frontières administratives, révèle la présence d'un pouvoir politique qui gouverne l'espace. Par ailleurs, le territoire est un construit social qui, renforcé par son histoire, l'identifie et lui attribue des pratiques et des représentations. In fine, la discipline de la géographie dévoile plusieurs

dimensions qui caractérisent et composent le territoire : 1) la *dimension géographique* (portion de la surface terrestre, territoire à géométrie variable, espace objectif, espace produit, support de ressources, actifs) ; 2) la *dimension politique* (espace administratif, mode de découpage, maille de gestion de l'espace, espace aménagé, frontières) ; 3) la *dimension sociale et humaine* (Hommes, acteurs, groupes sociaux, collectivité humaine, acteur syntagmatique, pratiques, socialisation, rapports/relations entre les individus, espace socialisé, espace vécu, appropriation) et 4) la *dimension culturelle* (espace perçu et représenté, représentations, signes et symboles, histoire).

Comme évoqué précédemment, territory et territoire partagent la même étymologie latine et ont désigné initialement deux sens. La première signification est éthologique et la deuxième est juridico-politique en se référant au territoire de l'Etat. Il serait donc intéressant de voir comment le territoire a été appréhendé par les chercheurs de la discipline juridico-politique dans la littérature francophone.

L'approche juridico-politique au territoire

La dimension politique du territoire est la plus souvent évoquée dans les définitions des dictionnaires. Le Robert définit le territoire comme une étendue de la surface terrestre sur laquelle vit un groupe humain et spécialement une collectivité politique nationale ou une étendue de pays sur laquelle s'exerce une autorité, une juridiction (Dictionnaire Le Robert, 2004). Le Dictionnaire LAROUSSE (2004) fait référence également à cette dimension en définissant le territoire comme une étendue de terre dépendant d'un Etat, d'une ville, d'une juridiction. En France, le territoire désigne l'aire de compétence d'un Etat moderne (Debarbieux, 1999), et tout Etat exerce sa souveraineté sur son territoire. Le contenu politique de ce dernier est « donc ancien et profondément ancré dans les significations du terme » (Debarbieux, 1999, p.39).

En science politique, le terme « territoire » désigne le plus souvent le lieu d'exercice d'une domination, ou encore d'expression d'un contrôle tutélaire, d'une légitimité ou de la souveraineté (Gerbaux, 1999). Les quatre notions, à savoir la domination, le contrôle, la légitimité et la souveraineté, sont intimement liées à celle de pouvoir politique et présentent le territoire comme un espace autonome et indépendant, témoignant de la présence d'un pouvoir qui définit son cadre légal. L'étude de Teisserenc (2002) montre que l'approche légale ou juridique du territoire renvoie à la manière avec laquelle un groupe d'individus qui détient le pouvoir s'approprie un espace et émet des règles pour le régir. Envisager le territoire sous

l'angle juridique permet de le décrire comme une configuration d'éléments économiques, sociaux, culturels et politiques, régie par des relations singulières qui lui confèrent des modes d'organisation et de régulation spécifique (Teisserenc, 2002). Du côté du droit constitutionnel et international, le juriste français Charles Debbasch (1992) définit le territoire comme « un espace sur lequel s'applique un système de normes édictées par un pouvoir politique » (p. 427) et il comprend le territoire terrestre (sol et sous-sol), maritime (eaux intérieures et mer territoriale) et aérien (couvrant ces deux territoires) (Duhamel et Mény, 1992).

Par ailleurs, les territoires ont pour fonction d'auto-administrer les peuples, de préserver les spécificités culturelles et d'abriter les iconographies (Prévélakis, 1996). Le terme de territoire fait donc référence aux diverses formes de contrôle spatial élaborées par le groupe social qui se l'approprie et contribue également à sauvegarder les caractéristiques culturelles des groupes sociaux. Riou (2011) déclare que le territoire est circonscrit à la zone d'exercice et/ou d'influence d'un pouvoir local et l'assimile à « une étendue de terre contrôlée, gérée ou au moins revendiquée par une formation sociale à un échelon local » (p. 19). De cette définition, nous déduisons que l'espace politique s'exprime sur une étendue terrestre qui renvoie à la dimension géographique du territoire. Ainsi, l'exercice d'un contrôle et d'une domination ne peuvent avoir lieu que sur un espace géographique. En outre, ces deux définitions mettent aussi l'accent sur les relations de pouvoir qui se nouent entre les acteurs d'un territoire (auto-administration, contrôle, influence, gestion) et qui restent en fin de compte des rapports sociaux conférant à cet espace sa dimension sociale, Hermet et al. (2015) considèrent alors le territoire comme un construit social, c'est-à-dire comme le résultat d'une tentative faite par un individu ou un groupe d'affecter, d'influencer ou de régir des personnes, des phénomènes ou des relations en délimitant et en contrôlant une aire géographique.

L'espace géographique comme composante essentielle du territoire dans cette discipline a été également mis en valeur par Gottmann (1952) qui déclare que « dans le monde cloisonné de la géographie, l'unité politique, c'est le territoire. Que ce soit l'ensemble du territoire national d'un État, ou bien l'ensemble des terres groupées en une unité qui dépend d'une autorité commune et jouit d'un régime donné, le territoire est un compartiment d'espace politiquement distinct de ceux qui l'entourent » (Gottmann, 1952, p. 70). L'auteur fait référence dans sa citation à une autre notion aussi importante que l'espace géographique, soit le cloisonnement de l'espace, et sur lesquelles repose la définition du concept de territoire. Selon Gottmann (1952), l'espace géographique reste accessible à l'action humaine qui l'organise. Cet espace coïncide alors avec l'espace politique, d'où l'intérêt de rapprocher les deux disciplines, la géographie et la

politique. Le cloisonnement sert à partager l'espace géographique en entités politiques, au sein desquelles s'exerce l'action humaine. Par conséquent, le territoire, en science politique, est à géométrie variable car il est le produit du cloisonnement de l'espace géographique (Prévélakis, 1996).

En guise de conclusion, prenons la définition donnée par Philippe Boudreau et Claude Perron dans le Lexique de science politique car elle reprend l'ensemble des éléments précités : « un espace délimité par des frontières, occupé par une collectivité humaine et sous la juridiction d'une autorité politique » (2002, p. 188). A la fin, retenons que le territoire est une étendue de la terre contrôlée et dominée par une autorité politique qui assure la souveraineté dudit territoire, instaure un cadre légal et fixe des règles pour le gérer et maintenir sa stabilité, ainsi que garantir la sécurité de ses habitants et groupes sociaux tout en veillant à préserver leurs spécificités culturelles. Au final, dans la perspective juridico-politique, le territoire renvoie aux dimensions suivantes : 1) *politique* (autorité politique, domination, contrôle, frontières, cloisonnement, cadre légal) ; 2) *géographique* (étendue de terre) ; 3) *sociale et humaine* (peuples, groupes sociaux, appropriation, relations entre les individus) ; et 4) *culturelle* (spécificités culturelles, iconographie).

D'autre part, les différentes relations de pouvoir, de contrôle et d'influence exercées au sein du territoire, considéré par Hermet et al. (2015) comme un construit social, nous incitent à se diriger vers la sociologie française pour comprendre cette dimension sociale du territoire.

L'apport de la sociologie au territoire

En sociologie, il est généralement admis qu'aucun territoire n'est donné, mais il s'agit plutôt d'une production sociale (Giraut, 2008) ou fait l'objet d'une construction sociale (Riou, 2011) bien qu'il soit de nature spatiale et représente un espace géographique. Le géographe Di Méo (1998b) met également en valeur cette dimension en postulant que « produit, perçu, représenté et vécu, l'espace social constitue la base matérielle du territoire » (p. 99). Poche (1996) élabore une théorie sociologique de la territorialité dans laquelle il désigne le territoire de contexte matériel où se produit des liens sociaux : « une base possible du lien social est le rapport permanent et réciproque qui s'exerce entre un groupe social, le contexte matériel dans lequel il est physiquement inséré et l'ensemble des représentations, langages et symboles qu'il produit afin de décrire le monde, d'explicitier ce rapport et de procéder au sein de ce complexe matériel et social au développement des fonctions de connaissance, lesquelles rendent le monde intelligible pour ce groupe et lui permettent de représenter la continuité de cette mise en

intelligibilité qu'il opère en permanence » (p.198). Dans ce sens, le territoire est à la fois l'espace support des rapports sociaux mais aussi le contexte et la condition de l'existence du groupe local. En sociologie, le concept de territoire désigne donc la construction d'un espace social au sein d'un espace physique délimité naturellement par des frontières. La définition la plus pertinente à notre sens est donnée par Frémont et al. (1984) qui déclarent que le territoire représente l'espace social, celui des rapports sociaux, qui recèle l'ensemble des interrelations sociales spatialisées entre les individus, les groupes et en étroite relation bien entendu avec l'espace politique et institutionnalisé.

Les sociologues français présentent le territoire comme un espace géographique sur lequel résident des individus qui créent l'espace social, lui attribuent des représentations et qui entretiennent des rapports sociaux entre eux et ce, en étroite relation avec l'espace politique. Cependant, nous voyons que ce courant a omis certaines dimensions que les sociologues américains ont comblées dans leur conception du territoire.

Les sociologues de l'Ecole de Chicago ont été les pionniers en la matière, ils ont considéré la ville de Chicago comme une sorte de laboratoire social, un terrain d'observation pour mener leurs études sur les relations inter-ethniques, la différence culturelle et le phénomène d'immigration qui composaient la ville. Par conséquent, nous déduisons de leurs travaux (Coulon, 1992 ; Grafmeyer et Joseph, 1990 ; Halbwachs, 1932 ; Harvey, 1987 ; Park et Burgess, 1921) que le territoire se caractérise par une pluralité de zones naturelles (dimension géographique) qui renferment plusieurs conditions économiques (dimension économique) et styles de vie, une mosaïque d'ethnies et de races avec leurs bagages culturels (dimension culturelle). Dans leur interprétation sociologique (Tomasi, 1997), le territoire est perçu dans une triple optique :

- a) **un lieu dans lequel se produit une redéfinition continue d'une société complexe et une localisation différenciée de la population**, cette définition met en valeur que le territoire permet d'identifier sa population et la différencie des autres;
- b) **il se produit sur le territoire une relation entre sujets qui attribue des significations à un ensemble communautaire précis**, cette optique désigne le territoire comme un espace social où se produit un ensemble de relations/rapports entre les différents individus qui attribuent des représentations et donnent du sens à leur vie pratique;

- c) **un ensemble d'expériences de vie profondes qui caractérisent la spécificité existentielle de chacun et de chaque groupe**, cette dernière définition présente le territoire comme un espace expérientiel qui marque la vie de tout un chacun.

L'école américaine apporte alors de nouvelles dimensions qui complètent le courant de pensée français. Néanmoins, ce qui est particulièrement nouveau par rapport aux autres disciplines étudiées plus haut est la dimension économique qui est sûrement une caractéristique cruciale de tout territoire (ce qui fera l'objet d'une analyse détaillée ultérieurement).

En fin de compte, retenons que le territoire est un espace social produit par les rapports entre les individus et les groupes sociaux qui habitent au sein d'un espace géographique délimité par des frontières et faisant référence à un espace politique qui gère ces interrelations sociales spatialisées. Le territoire renferme aussi des conditions économiques et des spécificités culturelles. Il est par ailleurs un espace où se déroule un ensemble d'expériences de vie qui marque l'existence de chaque individu. Ainsi, les sociologues ont fait du territoire un cadre d'observation de la redéfinition des identités, des solidarités de proximité, des diverses formes d'interaction et de coordination d'acteurs (Alphandéry et Bergues, 2004).

En conséquence, le territoire en sociologie se constitue des mêmes dimensions précédentes : 1) *sociale et humaine* (production sociale, rapports sociaux, relations/interactions entre sujets, individus et les groupes sociaux présents sur le territoire) ; 2) *géographique ou physique* (zones naturelles, lieu, localisation, limites) ; 3) *politique et institutionnalisée* et 4) *culturelle* (culture, ethnies, races, bagages culturels, différenciation). De plus, deux nouvelles dimensions ont été identifiées à la suite de cette analyse : 5) *expérientielle* (expérience de vie, style de vie, significations) et 6) *économique* (conditions économiques).

Etant donné que le territoire est un espace géographique où résident divers individus et groupes sociaux qui partagent une culture commune tout en lui permettant de s'identifier et se distinguer des autres, nous nous dirigeons dans la partie suivante vers l'anthropologie qui étudie par excellence les races humaines et explique globalement les faits sociaux (Hamel, 1997) et qui est de ce fait, connexe à la sociologie. Le but étant de développer la dimension culturelle qui caractérise chaque territoire.

L'approche culturelle du territoire

Dans sa définition la plus simpliste, le territoire désigne un espace de la terre approprié par des groupes humains. Il a une histoire et une culture qui rentrent dans son identification et celle de

sa population. En effet, la culture est considérée comme un trait caractéristique commun d'un groupe social. La définition de l'UNESCO (1982) permet de bien comprendre ceci : « Dans son sens le plus large, la culture peut aujourd'hui être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social¹³ » (p.1). Par ailleurs, nous revenons à la définition que nous jugeons pertinente du sociologue québécois Guy Rocher (1969) car elle distingue la faculté de la culture à pouvoir regrouper diverses personnes au sein d'une même collectivité territoriale : « un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte » (p.88).

En définitive, le territoire est tout à la fois, un espace géographique, un espace politique, un espace social mais également un espace culturel. Il a l'obligation de répondre à deux fonctions principales, la première d'ordre politique consistant à assurer la sécurité de l'espace et sa souveraineté, tandis que la deuxième est d'ordre culturel lié principalement à son identité. Nous développons dans ce qui suit la deuxième fonction du territoire.

L'espace culturel représente d'une part une réalité historique inscrite dans la terre (Bonnemaison, 1981), qui se caractérise alors par deux dimensions qu'on ne peut exclure, territoriale et historique. La culture ne peut être dissociée du territoire car ce dernier se crée par l'existence d'une culture et permet de tisser le lien et exprimer la relation symbolique entre la culture et l'espace. Le territoire devient alors un géo-symbole défini par Bonnemaison (1981) comme « un lieu, un itinéraire, un espace qui prend aux yeux des peuples et des groupes ethniques, une dimension symbolique et culturelle, où s'enracinent leurs valeurs et se conforte leur identité » (p. 249). Ainsi, l'approche culturelle sert à définir en premier lieu les territoires révélateurs d'ethnies et de culture (Bonnemaison, 1981), puis de faire surgir les relations qui les lient et de consolider ensuite leur identité. Le rapport qui lie la culture au territoire est clair, ainsi tout territoire témoigne de la présence d'une culture, tandis que cette dernière sert à identifier et marquer un territoire en lui allouant des valeurs, des habitudes, des croyances, un style de vie, car réellement, la culture englobe, outre les arts, les lettres et les sciences, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances (UNESCO, 1982).

¹³ Définition de l'UNESCO de la culture, Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.

D'une autre part, le territoire se charge des valeurs et porte la marque des codes culturels, des idéologies propres aux groupes sociaux (Gilbert, 1986). De ce fait, le territoire comme espace culturel doit être en mesure de prendre en considération les différents systèmes de valeurs, les idéologies multiples et les divers langages symboliques au sein d'un même lieu dans le but de les traduire et d'en former un tout cohérent. Les géographes considèrent effectivement la culture comme la réponse au problème des différentes ethnies à vouloir exister collectivement au sein d'un même espace naturel se caractérisant par une conjoncture historique et économique.

Tout compte fait, l'approche culturelle présente clairement le territoire sous sa dimension culturelle et identitaire, car il est avant tout un espace support d'identité collective qui « témoigne d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité » (Di Méo, 1998b, p.107). Cette appropriation mène les individus à déposer leur empreinte sur un territoire pour le marquer. Ainsi, le territoire qui est « le support d'une écriture chargée de sens » (Bonnemaison, 1996, p.167), est lié à l'identité culturelle de ses résidents.

De cette approche culturelle, nous déduisons que le territoire renvoie aux mêmes dimensions identifiées auparavant, à savoir : 1) *géographique* ; 2) *culturelle* et 3) *sociale et humaine*.

Par ailleurs, si nous revenons à la dimension économique évoquée plus haut, il s'avère que chaque territoire dispose de ressources de différente nature et sur lequel sont exercées diverses activités économiques. La prochaine partie permettra d'élucider au mieux ce constat.

Une perspective économique du territoire

Afin de mieux comprendre l'usage du concept de territoire dans une approche économique, nous avons mobilisé les premiers travaux de recherches en économie territoriale d'Aydalot (1984, 1986), initiateur de la théorie des milieux innovateurs, qui ont été menés conjointement en Italie sur les districts (Becattini, 1987 ; Bagnasco et Trigila, 1988), et en France, sur les systèmes productifs localisés (Courlet et Pecqueur, 1991). Les résultats de ces travaux de recherche ont démontré que le territoire n'est pas qu'un simple espace géographique délimité par des frontières, mais un réel concept économique qui permet une meilleure organisation des processus de production offrant un cadre pertinent pour la mise en place des politiques de développement durable (Kahn, 2007). C'est ainsi que le concept de territoire a pris de l'ampleur au fil des années, et se place de nos jours, au cœur des stratégies de développement économique d'un pays où il est considéré comme un véritable levier de croissance socioéconomique.

La dimension économique liée au territoire a été également mise en avant dans les travaux de Greffe (1984) qui affirme que les espaces locaux déployant une stratégie de développement sur une assise spatiale doivent porter le qualificatif de territoire. Il désigne donc tout espace qui permet la concrétisation d'une stratégie de développement économique dont le succès reste conditionné par sa dynamique interne (Lipietz, 1995). En conséquence, le territoire est régulièrement sollicité pour expliquer les dynamiques du développement local car il est perçu comme un facteur endogène essentiel au développement économique local qui se base principalement sur la proximité géographique des acteurs économiques regroupés sous la forme de districts industriels.

L'importance stratégique de la dimension économique dans la constitution des territoires vient d'être identifiée. Le territoire est considéré alors comme un espace géographique où se déroule un ensemble d'activités économiques ayant pour but le développement local. Cependant, le terme a évolué au fil du temps pour intégrer d'autres notions et de nouvelles fonctionnalités que nous allons dévoiler dans les paragraphes qui suivent.

Au début des années 90, le territoire a été largement revalorisé notamment grâce aux travaux du GREMI (Groupement de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs) (1993) qui explicitent que le territoire « regroupe dans un tout cohérent un appareil productif, une culture technique et des acteurs » (p.4). En effet, le territoire perçu comme un facteur primordial œuvrant à la croissance économique, s'avère être un espace où se rencontrent divers acteurs (économiques, sociaux, etc.) qui disposent de différentes ressources (matérielles et/ou immatérielles) essentielles à leur activité, et partagent une certaine culture commune. Le territoire représente alors un support de co-constructions car « c'est le regroupement territorial d'acteurs économiques et de ressources immatérielles qui, par leurs interactions, développent des compétences, des savoir-faire, des règles spécifiques associés au territoire » (Maillat, 1995, p.212) et où l'on postule que la proximité favorise l'apprentissage et l'expression de la créativité (Maillat, 1995). Par ailleurs, cette notion de co-construction a été reprise dans les travaux de Courlet (2001) ainsi que ceux de Gilly et Perrat (2003) qui qualifient le territoire de construction collective produite par les acteurs locaux (économiques, techniques, sociaux et institutionnels) qui participent ensemble à résoudre un problème commun ou à réaliser un projet de développement collectif.

Selon la perspective économique, le territoire est considéré comme un construit socio-économique mettant à la disposition des divers acteurs différentes ressources. D'où l'existence d'une forte liaison regroupant les trois notions : territoire, acteurs et ressources.

Afin de mieux élucider ce rapport, nous nous sommes intéressés aux travaux de Requier-Desjardins (2009), le territoire a été associé à la notion d'ancrage territorial qui suppose une relation sur la durée entre un territoire et un ensemble de biens et d'actifs en leur accordant la spécificité de ressource territoriale. En effet, le territoire est valorisé en économie par les ressources qui le constituent et qui servent à former l'offre territoriale, à fournir la base d'explication des localisations des entreprises et à l'établissement du commerce international. Le rapport liant le territoire à ses ressources renvoie alors à un processus de patrimonialisation, cette relation doit être conservée pour maintenir la caractéristique territoriale du bien. Le processus de patrimonialisation spécifie le territoire et exprime donc une identité territoriale (Requier-Desjardins, 2009).

Par ailleurs, l'économie considère aussi le territoire comme le socle des activités économiques où il agit comme un facteur de localisation. Le territoire est perçu alors comme une terre d'accueil drainant divers acteurs économiques qui, suite à diverses analyses de l'offre territoriale, choisissent ou non de s'y installer. En effet, la localisation est abordée dans l'économie spatiale à travers la recherche d'un « équilibre spatial » (Requier et Desjardins, 2009) et/ou d'un « espace fonctionnel » (Jean et Calenge, 2002) qui contribuerait à la prospérité de chaque acteur pour permettre in fine le développement global dudit territoire. Raison pour laquelle un territoire doit pouvoir assurer la proximité géographique et organisationnelle au profit des différents acteurs présents sur son espace. Le terme est rattaché alors à la notion de localisation considérée comme un atout considérable d'un territoire attractif. En économie, la notion d'attractivité est associée au territoire et a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs (Borja, 2007 ; Conroux, 2007 ; Ingallina, 2007, 2008 ; Hatem, 2004, 2007 ; Roncayolo, 2003, 2007 ; Thiard, 2005, 2007 ; etc.) en générant une abondance de la littérature, nous retenons cette définition simple donnée par Hatem (2005) : « c'est la capacité d'un territoire donné à attirer une quantité importante d'activités productives » (p.271).

Dans le but de nous approfondir dans la signification du concept en économie et de découvrir ses autres fonctionnalités, nous avons analysé les travaux d'Ingallina (2007) vu qu'ils apportent de nouvelles dimensions. Il en ressort trois conceptions différentes du territoire :

a) Le territoire comme variable dépendante du changement : les changements dus à la globalisation impactent le territoire et le transforment. Non seulement ces transformations agissent sur son économie mais également sur la société. Ainsi, le territoire est une variable qui est constamment modelée en fonction des changements économiques. Il est construit dans le temps.

b) Le territoire comme composante essentielle du changement : il est vrai que le territoire subit les effets de la mondialisation mais il participe également à instaurer le changement car il est le lieu où s'établissent les multiples rapports entre les différents sujets sociaux, ses composantes sociales (économie, culture, institutions, pouvoirs) et ses côtés matériel et immatériel. Cette conception est très importante car elle révèle que le territoire est constitué de divers acteurs, de différentes structures sociales permettant l'établissement de relations entre les individus du même territoire, ainsi que de nombreux éléments matériel et immatériel.

c) Le territoire comme représentation et ensemble de relations complexes : selon Roncayolo (2003), le territoire est toujours « le territoire de quelqu'un » et il associe à un côté matériel objectif, une dimension subjective liée aux sentiments d'appartenance, mais aussi aux pratiques et aux perceptions. Le territoire est, à la fois, un support et une relation. Le territoire est perçu également comme lieu et source de projet. Il pose alors la question du maintien de l'héritage du passé (mémoire) tout en stimulant les changements et l'innovation par le projet (futur). Ainsi, passé et anticipation sont continûment associés dans les lectures et interprétations d'un territoire, autant dans ses aspects matériels (patrimoine urbain, monuments, site à forte dimension symbolique) que dans ses composantes immatérielles (traditions, productions locales...).

A travers l'ensemble des études analysées dans cette discipline, retenons que le territoire est un concept économique qui agit comme un levier de croissance et un moteur de développement socioéconomique. Il désigne un espace géographique où sont localisés à la fois des acteurs économiques et diverses ressources matérielles et immatérielles mises au profit de ces acteurs dans le but d'atteindre les objectifs de développement fixés. Ces différentes ressources constituent le patrimoine du territoire qui l'identifie et le distingue des autres.

En économie, le concept de territoire regroupe également les dimensions précédemment citées :

1) *géographique* (espaces locaux, support, lieu et source de projet, unité géographique, localisation, proximité géographique, frontières) ; 2) *économique* se matérialisant par les

diverses activités économiques au sein du territoire ; 3) *sociale* (économie, culture, institutions, pouvoirs, rapports/relations entre les différents sujets sociaux, comportements et processus des acteurs, relations économiques et sociales) ; et 4) *humaine* (acteurs économiques, acteurs privés, acteurs locaux). De même que d'autres dimensions ont été révélées grâce à cette approche économique : 5) *matérielle* (côtés matériels, patrimoine urbain, monuments, site à forte dimension symbolique, ressources, biens et actifs) ; 6) *immatérielle* (ressources et composantes immatérielles, dimension subjective, héritage du passé (mémoire), futur, culture technique, traditions, productions locales) ; et 7) *identitaire* (identité territoriale, offre territoriale).

Le territoire renvoie également à *la dimension politique* qui n'a pas été évoquée dans ces études dans la mesure où il fait référence à l'existence d'un pouvoir politique qui décide de l'élaboration et la mise en place des stratégies de développement économique du territoire. Cette dimension est matérialisée dans des formes de structures sociales comme c'est le cas des administrations publiques, les collectivités territoriales, etc.

La perspective économique du territoire le met en valeur comme étant une terre attractive d'accueil de divers projets d'investissements à des fins de développement et d'enrichissement locaux. Dans ce sens, le tourisme, important secteur économique, contribue considérablement à l'attractivité du territoire en mettant en avant ses ressources et ses atouts, ainsi qu'en développant différents projets touristiques, ce qui permet in fine de retenir les touristes et d'attirer de nouveaux visiteurs. Nous nous intéresserons donc dans la partie suivante à la place du territoire dans les travaux de recherche en tourisme.

Le territoire dans les travaux de recherche en tourisme

Le tourisme joue un rôle primordial dans l'économie des pays même qu'il est considéré comme une activité économique principale dans plusieurs car il contribue à la localisation des emplois et des richesses, et témoigne également de la qualité d'un territoire (Gnoth, 2002). Il est utilisé comme un facteur de développement et un moyen de prospérité des territoires qui sont entrés désormais dans une course à l'attractivité et ont pris conscience de l'importance de se différencier. De ce fait, le tourisme est devenu l'affaire des acteurs privés, des pouvoirs publics et des populations si bien que tout un territoire peut être mobilisé pour capter la demande touristique et vivre de ses retombées (Zeghni et Fabry, 2014).

La définition formulée par Germanaz (2007) nous paraît intéressante car elle rassemble certaines dimensions associées au territoire touristique, à savoir la dimension géographique, sociale et économique. Il l'a défini alors comme « une partie d'espace appropriée par des groupes sociaux (producteurs et consommateurs) dans le but d'y exercer des activités liées au tourisme et aux loisirs » (p.2). De cette définition, un territoire touristique est un espace géographique organisé autour d'un ou plusieurs attraits touristiques promus par des producteurs touristiques dans le but de drainer des touristes. L'interaction et les échanges produits entre ces acteurs créent ainsi une activité économique. Les attraits d'un territoire touristique se réfèrent principalement aux diverses ressources (naturelles, matérielles et immatérielles) touristiques qui sont forcément attractives et accessibles pour les touristes. Ainsi, la notion d'attractivité ne peut être dissociée du territoire touristique et constitue l'une de ses composantes essentielles.

En somme, un territoire devient touristique lorsque la valorisation de ses ressources est établie dans le but d'attirer des touristes. Cependant au sein de ce territoire, résident des habitants dont le mode de vie ne doit pas être touché ou modifié. Partant de ce fait, le tourisme doit également conserver les spécificités socioculturelles du territoire et préserver son identité.

A la fin, un territoire en tourisme, est un espace géographique disposant d'une variété de ressources et approprié par des groupes sociaux (habitants, touristes, producteurs touristiques, divers acteurs) qui interagissent entre eux pour développer une activité économique liée au tourisme sans pour autant modifier les caractéristiques socioculturelles du territoire. Un territoire touristique se compose donc des dimensions suivantes qui sont similaires à celles identifiées dans les autres approches: 1) *géographique* matérialisée par la partie d'espace appropriée qui regorge de ressources naturelles, matérielles et immatérielles (l'eau, le climat, le relief, les paysages, le patrimoine...); 2) *économique* où se déroulent des activités économiques dont le but est d'enrichir le territoire ; 3) *sociale* exprimée à travers les relations et les rapports entre les différents acteurs du territoire (résidents, producteurs, touristes, etc.) et humaine car le territoire est constitué de groupes sociaux, d'habitants, de producteurs et des touristes) ; et 4) *culturelle* formée par les particularités socioculturelles de la population.

Dans les travaux de recherche en tourisme, le territoire est lié à la notion d'attractivité dans la mesure où les divers acteurs et producteurs touristiques se mobilisent pour renforcer l'attractivité dudit territoire et ce, afin de drainer plus de touristes. Par ailleurs, le marketing est la discipline qui est la plus concernée par l'identification des clients cibles et l'élaboration de stratégies de promotion et d'attractivité qu'il s'agisse de biens, services, organisations, etc.

voire d'endroits car aujourd'hui, « les villes, les régions, les pays entrent en concurrence pour attirer touristes, usines, sièges sociaux d'entreprises et nouveaux résidents » (Kotler et al., 2015, p.8), d'où le recours au marketing.

Le territoire en marketing

Loin des sciences sociales, les notions d'espace et de territoire n'ont pas suscité le même engouement dans les sciences de gestion. Elles sont peu mises en avant dans les recherches en gestion car l'espace a rarement été considéré comme une variable importante dans un problème de gestion et pourtant « un problème de gestion, comme tout problème social, a une dimension spatiale » (Raulet-Croset, 2008, p.138). Par ailleurs, notre travail de recherche s'inscrit dans le domaine des sciences de gestion, et particulièrement en marketing, il est intéressant alors de découvrir comment le concept de territoire a été défini dans cette discipline.

Les travaux de Sperling (1991) et Kotler et al. (1993) mettent en avant le fait que les territoires en marketing ont été perçus initialement comme des produits et ensuite assimilés à des entreprises, à des lieux de production ou à de simples supports d'activités. De ce fait, le marketing est utilisé comme un moyen pouvant promouvoir leurs atouts. Ce qui explique d'une part le recours des chercheurs en marketing territorial à la littérature sur le marketing des organisations pour en fonder la base théorique (Rainisto, 2003 ; Kavaratzis, 2004 ; Trueman et al., 2004 ; Hankinson, 2007 ; Balakrishnan, 2009), et d'une autre part, l'utilisation des outils et techniques marketing développés en entreprise par les praticiens pour élaborer des stratégies de promotion des territoires (Gollain, 2014 ; Hankinson, 2010 ; Meyronin, 2015).

En outre, les travaux de recherche de Lendrevie et al. (2004) et Pesqueux (2009) portant sur le marketing des produits et des organisations montrent que le territoire englobe deux notions en marketing qui sont la marque et l'image. Lendrevie et al. (2004) définissent le territoire de la marque comme étant l'espace de valeurs, d'attentes où la marque est légitime aux yeux de la clientèle actuelle ou potentielle. Il détermine le champ de l'extension de marque, c'est-à-dire la possibilité d'utiliser la même marque pour des produits. Ainsi pour ceux qui le perçoivent, le territoire est telle une marque ayant la fonction de « repère mental sur un marché » (Lewi et Lacoëuilhe, 2007, p.19) et renvoyant à une certaine image. En effet, la marque permet à un lieu de se distinguer des autres et de se faire remarquer sur un marché concurrentiel, alors que l'image en est sa représentation visuelle et mentale, voire imaginaire.

En marketing, la définition formulée par Lewi (2013) est, à notre sens, la plus représentative du concept de territoire dans la mesure où elle révèle de nouvelles dimensions qui n'étaient pas abordées auparavant par les chercheurs et auteurs en marketing, et qui rejoignent les dimensions précitées dans les autres disciplines. Cette définition désigne le territoire de « notion géographique, une forme d'écriture de la terre qui contient plusieurs alphabets, celui de la nature physique – plaines, montagnes, rivières, mers -, un alphabet humain, historique et culturel, un alphabet économique » (p. 25). Lewi utilise ici une métaphore pour décrire la notion géographique de territoire d'une sorte d'écriture composée de divers alphabets qui représentent chacun une dimension du territoire. Nous déduisons alors que le territoire est considéré comme un espace géographique caractérisé par une dimension naturelle physique, une dimension humaine et identitaire (histoire et culture), puis une dimension économique.

Nous avons cité au début de cette partie que le territoire a été assimilé à la notion de produit intégrant une dimension géographique, or l'application des théories et méthodes marketing au territoire n'est pas du tout similaire à leur application au produit. La principale difficulté réside dans la nature spécifique, particulière et complexe du territoire. Ce dernier est un phénomène aux multiples facettes qui est considérablement plus complexe que les autres contextes de produit/service dans lesquels la théorie et la pratique marketing ont été développées. En effet, vouloir délimiter le territoire et ses qualités intrinsèques s'avère un exercice périlleux puisque le terme recouvre une multitude de dimensions géographique, économique, politique, culturelle, historique, affective, etc. (Stervinou, 2002).

Warnaby et Medway (2013) incitent à considérer le territoire comme un concept dynamique composé autant de récits variables et changeants à travers le temps, que d'éléments tangibles et matériels. Les deux auteurs renvoient alors à la dimension immatérielle et symbolique qui contribuent à donner du sens au territoire et le rendre vivant. Pour ce faire, les responsables des activités marketing/branding doivent sélectionner d'une manière inhérente les éléments du territoire afin de réinventer la ville en tissant des mythes conçus pour la rendre attractive en tant que site pour l'investissement externe (Hubbard, 1996), créant ainsi des identités dominantes et obscures (Colomb et Kalandides, 2010). Suite à cette sélection, l'image communiquée par le marketing/branding territorial sera très probablement celle où seul le positif est accentué, ce qui a poussé Short (1999) à utiliser la métaphore de la lumière et l'ombre pour décrire les discours de la représentation urbaine : « Le premier [discours] est l'image positive d'une ville ; la ville est présentée sous une lumière flatteuse pour attirer les investisseurs, promouvoir le “développement”, et influencer les politiques locales. Mais chaque lumière jette une ombre.

Le deuxième discours implique l'identification de l'ombre, le côté sombre qui doit être contenu, contrôlé ou ignoré¹⁴ » (p.40).

Enfin, il est important de souligner que le marketing permet au territoire de générer une offre territoriale globale à destination de cibles variées pouvant être à la fois des entreprises, des touristes, des habitants, etc.

Suite aux diverses études analysées en marketing, le territoire renvoie à : 1) une *dimension géographique* car le territoire est d'abord une notion géographique et représente à la fois une terre limitée, un support et un lieu d'activités, etc. ; 2) une *dimension matérielle* constitué d'éléments tangibles, d'atouts, de la nature physique : plaines, montagnes, rivières, mers, etc. ; 3) une *dimension immatérielle* représentée sous la forme de récits, mythes, symboles, espace de valeurs et attente; 4) une *dimension économique* vu que l'une des cibles de l'offre territoriale sont les entreprises qui confèrent au territoire sa dimension économique ; 5) une *dimension humaine* formée par les habitants, et de différents acteurs faisant partie des différentes cibles du territoire ; et 6) une *dimension culturelle* formée surtout à travers l'histoire du territoire et la culture de ses habitants ;

En outre, le territoire en marketing fait référence à : 7) une *image* (représentations visuelle et mentale, voire imaginaire) ; et 8) une *marque*.

Il est à noter que ces travaux et études mobilisés en marketing ne réfèrent ni à la dimension politique (contrôle et pouvoir) ni à la dimension sociale (lieu d'échanges et interactions, tissage de relations entre les différents groupes humains) du territoire. Néanmoins, ces deux dimensions font partie intégrante du concept de territoire puisque ce dernier est composé de divers espaces d'où la nécessité d'un pouvoir politique et administratif pour gérer et contrôler tout ce qui se passe sur son territoire, alors que la dimension sociale s'avère inhérente à l'espace humain.

Après cette analyse pluridisciplinaire du concept, nous allons chercher à élaborer dans la partie suivante une définition opérationnelle du territoire qui prendra en compte son caractère multidimensionnel.

¹⁴ «The first [discourse] is the positive portrayal of a city; the city is presented in a flattering light to attract investors, promote “development”, and influence local politics. But every bright light casts a shadow. The second discourse involves the identification of the shadow, the dark side that has to be contained, controlled or ignored».

Vers une définition opérationnelle du territoire

Bien que ces différentes disciplines et approches nous tracent leur propre vision du territoire en lui attribuant diverses composantes, nous notons l'existence de **plusieurs points de convergences** qui les relient et forment les principales composantes de ce concept. Par conséquent, chaque discipline étudiée et approche fondée dessinent le territoire selon leur propre conception du terme en partageant certaines composantes principales et en mettant en valeur une voire quelques dimensions propres à la discipline afin de la distinguer des autres. Ce qui justifie **la nature polysémique** du concept de territoire.

A l'issue de notre analyse pluridisciplinaire, nous déduisons que l'**espace géographique** est le premier composant du territoire, son repère spatial et sa base physique et naturelle. En effet, le territoire est d'abord une portion de la surface terrestre à géométrie variable et de taille proportionnelle. Il est une entité spatiale délimitée par des frontières témoignant de la présence d'un contrôle et d'une autorité politique qui assurent sa souveraineté. Ceci renvoie à l'**espace politique** qui constitue tout territoire. Au sein de ce dernier, se déroulent également de nombreuses activités à caractère économique dont le but est de dynamiser le territoire et de contribuer à son développement économique. Ceci fait du territoire un **espace économique**. Par ailleurs, le territoire présente de nombreux aspects matériels car il est avant tout une zone naturelle et un support de ressources, de biens et d'actifs. Il s'agit de son patrimoine naturel. D'autant plus que le territoire dispose aussi d'un patrimoine urbain formé de monuments et sites historiques, de bâtiments emblématiques et lieux symboliques, ou encore d'une architecture spécifique. Ces éléments physiques intègrent la composante matérielle d'un territoire. De plus, cet aspect renvoie automatiquement à la composante immatérielle du concept composé de différents éléments (l'histoire, le passé, la vision, les représentations, les récits, les mythes, les traditions, les us et coutumes, le style de vie, etc.) qui confèrent au territoire un sens et des significations, lui associent des représentations et une dimension symbolique. Ces composantes matérielles et immatérielles constituent le patrimoine global d'un territoire qui renvoie à un **espace de ressources**. En dernier lieu, l'Homme et les différents groupes sociaux qui peuplent un espace terrestre, ainsi que les nombreux rapports/relations qu'ils entretiennent, animent le territoire et lui donnent vie. Ainsi, le territoire désigne un espace vivant de par ses multiples interactions et représente un lieu de vie pour ses habitants. Il s'agit des composantes humaine et sociale du concept qui renvoient respectivement à l'**espace humain** et l'**espace social** qui caractérisent un territoire. En outre, ces deux espaces se caractérisent par un ensemble de traits et de signes caractéristiques du comportement de la population, ainsi que par des

aspects intellectuels, artistiques et idéologiques. Les individus et les groupes sociaux sur le territoire acquièrent des connaissances, des savoir-faire et se distinguent par des coutumes et des traditions qui leur sont propres. Ces différents éléments forment la culture du territoire qui regroupe aussi d'autres aspects relatifs à la vie en groupe, à savoir le système de valeurs et de croyances, les mœurs, la religion, le mode de vie, etc. Tout ceci désigne le territoire d'**espace culturel**. De notre point de vue, on postule que ces trois derniers espaces (espace humain, social et culturel) peuvent refléter un seul qui est le **socioculturel** puisqu'il concerne à la fois une société, ses structures sociales et sa propre culture.

Dans la visée managériale qui est la nôtre, **le concept de territoire correspond donc à une réalité complexe qui se caractérise à la fois par une dimension géographique, politique, économique, socioculturelle, matérielle et immatérielle**. L'ensemble de ces dimensions converge pour donner à un ensemble d'acteurs publics et privés la conviction d'un destin partagé, dont une partie au moins se joue à travers le territoire (Meyronin, 2015).

CHAPITRE 1 : LE BRANDING TERRITORIAL

Au cours des dernières années, le branding territorial a gagné en popularité chez les responsables locaux, acteurs institutionnels, auteurs et chercheurs universitaires vu qu'il est devenu un sujet pertinent au cœur des problématiques de développement, de promotion et d'attractivité des territoires. Plusieurs disciplines ont contribué séparément au développement du branding territorial en mettant en valeur plusieurs concepts et différentes variables, or, l'émergence dernièrement d'une convergence a conduit à une vision plus globale du sujet et à élargir sa plateforme de recherche en dévoilant de nouvelles problématiques. L'intérêt de ce premier chapitre est de mettre le branding territorial dans son contexte, remonter vers ses origines afin de comprendre son évolution, le définir puis expliquer son développement conceptuel pour sortir à la fin avec des pistes de recherche futures.

Introduction

De nos jours, nous vivons dans un monde globalisé et interconnecté le transformant en un seul marché. Les pays, les régions et les villes se voient alors dans l'obligation de se distinguer et se différencier les uns des autres, créant ainsi une concurrence entre les territoires qui font appel à la stratégie pour construire un avantage concurrentiel. Cette stratégie de différenciation vise à accroître l'attractivité et la compétitivité des territoires pour gagner leurs parts mondiales en clients, touristes, investisseurs, entreprises, capitaux, étudiants, événements mais aussi le respect et l'attention des autres pays et des médias internationaux. Cet environnement concurrentiel n'est pas une réalité des temps modernes car le combat engagé par les territoires à vouloir chercher un avantage concurrentiel remonte au 19^{ème} siècle quand la promotion des territoires a émergé comme une solution à cette compétition territoriale accrue. En effet, les territoires ont, à travers l'histoire, toujours promu leurs attractions et leurs images car ils avaient besoin d'attirer les résidents, les clients, les visiteurs, les commerçants, les investisseurs et la catégorie de personnes que nous appelons aujourd'hui les '*influencers*' (Anholt, 2010) ou encore la classe créative (Florida, 2002, 2005) composée de professionnels hautement qualifiés et formés comme les chercheurs, les ingénieurs, les architectes, les écrivains, les artistes et les représentants des autres métiers du business, des affaires, du droit, de l'éducation, de la santé, du divertissement, etc., dont la fonction économique est de créer de nouvelles idées, de nouvelles technologies et de nouveaux contenus créatifs. Cette dernière cible contribue à l'amélioration de l'économie locale (Florida, 2002).

La compétition entre les territoires est devenue encore plus acharnée surtout avec l'évolution rapide du tourisme et la nécessité croissante d'attirer les investissements étrangers pour redynamiser les territoires (Ward, 1998). Ainsi, la promotion des lieux est devenue à partir des années 70 une stratégie primordiale dans les politiques urbaines des territoires et en industrie du tourisme (Kavatzis et Ashworth, 2005). Au fil du temps, les territoires ont acquis une image et se sont forgés une réputation. Aujourd'hui, la préoccupation majeure des gouvernements est de les améliorer auprès de la communauté internationale car la manière avec laquelle les territoires vont définir et communiquer leur position singulière dans le marché mondial, permettra de savoir quels sont ceux qui réussiront dans la course à l'attractivité et la prospérité économique et quels sont les autres qui vont échouer. Dans un tel contexte concurrentiel, comment les territoires peuvent-ils développer et accroître leur attractivité à l'international ? Comment peuvent-ils promouvoir leur offre territoriale et la distinguer des autres ? Autant de questions que se posent les responsables en charge de la gestion territoriale et du développement local et tentent d'y répondre.

Ces problématiques d'attractivité, de différenciation et de personnalisation de l'offre ont contribué à la naissance du **marketing territorial** dont le but est de **créer la singularité recherchée par les territoires et valoriser leurs facteurs d'attractivité pour améliorer in fine leur position compétitive**. La formation du marketing territorial a été notamment facilitée par les développements théoriques en marketing qui ont contribué à comprendre les différentes implications de cette discipline dans le management et la planification urbaine (Ashworth and Voogd, 1990). Par ailleurs, le passage du marketing territorial au branding territorial est considéré par les auteurs et les chercheurs en marketing comme une évolution logique et inévitable (Gertner et Kotler, 2004). Cette transition a été facilitée d'un côté, par l'utilisation extensive et le succès du « *product branding* » et tout particulièrement du « *corporate branding* » (Balmer and Greyser 2003) étant donné que les marques sont la base de la survie à long terme pour toute entreprise sur le marché (Lulić et al., 2016), et d'un autre côté, car **les territoires ou les villes ont toujours été des marques dans le vrai sens du terme** (Anholt, 2003, 2006a), et le sont encore plus aujourd'hui dans le temps de la mondialisation. Hanna et Rowley (2012) expliquent également que les territoires ont toujours eu des noms qui peuvent être assimilés à des marques. Les gouvernements essaient depuis longtemps d'attribuer un sens à leurs territoires, de former une identité territoriale spécifique et la promouvoir à des marchés cibles, par conséquent, le branding offre aux responsables locaux cette possibilité en leur

permettant de poursuivre et d'atteindre différents objectifs économiques, politiques ou socio-psychologiques (Hankinson, 2001 ; Kavaratzis and Ashworth, 2005 ; Rainisto, 2003).

En passant en revue la littérature produite jusqu'à présent en branding territorial, le but de la partie suivante est de dresser un état de l'art qui permettra de comprendre cette discipline en cours de construction, son évolution et son développement conceptuel en relevant les principales théories en marketing et branding utilisées pour étayer ce champ de recherche.

Le domaine du branding territorial

Les origines de la discipline : perspective historique

Il est difficile de poser une date précise quant à l'apparition du concept de branding territorial mais ce qui est sûr est que **la pratique de promouvoir les territoires n'est pas du tout récente**. En réalité, les origines du branding territorial remontent à des centaines, voire des milliers d'années dans le passé (Cleave, 2014) puisque les territoires ont depuis longtemps senti le besoin de se différencier des autres lieux pour affirmer leur individualité et leurs caractéristiques distinctives dans la poursuite de divers objectifs économiques, politiques ou socio-psychologiques (Kavaratzis et Ashworth, 2005, 2010). En effet, le lien entre les marques et les territoires remonte à l'époque d'Alexandre le Grand (356 - 323 avant J.C.) qui a considéré que le succès ou l'échec des territoires dépendait étroitement de l'image projetée au-delà de leurs frontières (Vela, 2013). La cité de Troie, les villes de Rome, Sparte, Constantinople ou Babylone étaient des exemples vivants de villes qui ont su transmettre à travers l'histoire l'image de villes fortes et prospères, faisant d'elles des objets de toutes les convoitises pendant des siècles. Cette projection délibérée d'images favorables à de potentiels clients, investisseurs ou résidents était un objectif également poursuivi par l'explorateur islandais Leif Erickson qui a cherché à attirer de nouveaux colons au Groenland découvert dans le 8ème siècle (Ashworth et Voogd, 1994). De leur part, Kavaratzis et Ashworth (2005) soutiennent que la tentative des gouvernements pour former et promouvoir une identité territoriale à des marchés cibles, externes ou internes, est presque aussi ancienne que les gouvernements eux-mêmes. Néanmoins, **la pratique de promouvoir une zone géographique aux visiteurs, résidents et investisseurs a connu un développement rapide au cours des deux dernières décennies** accompagné d'une sophistication progressive des techniques et des fins (Pasquinelli, 2012).

D'un point de vue historique, **les activités du branding territorial ont émergé des Etats-Unis pendant le 19ème siècle** (Hankinson, 2010a, Govers et Go, 2009), surtout aux alentours des

années 1850 (Ward, 1998), et avaient pour but de **créer un effet de différenciation et de préférence en se basant principalement sur la publicité et la promotion** (Ward, 1998). Ceci a commencé avec la volonté d'attirer des populations sur des terres agricoles dans un pays en construction (Ward, 1998), à savoir les Etats-Unis qui disposaient à l'époque de territoires vides qu'il fallait peupler, et pour ce faire, les responsables locaux américains s'étaient mis à communiquer et à promouvoir leurs territoires afin d'attirer de nouveaux résidents et des entreprises. Certaines de ces activités de communication et de promotion se sont faites autour de la création des slogans de ville (city slogans) et le premier fut celui de la ville de Wichita dans le Kansas, « The New Chicago », créé en 1887 (Ward, 1998). Toutefois, **New York fut vraiment la première ville à avoir créé sa marque « I love N Y » en 1977** par Milton Glaser. La marque conçue pour promouvoir le tourisme dans l'Etat de New York, a réussi à prouver son efficacité et est devenue ainsi une marque mondialement connue. Il est important de préciser que **la littérature produite était centrée beaucoup plus sur le « place promotion » ou « place selling »** plutôt que sur le branding territorial (« *place branding* ») proprement dit (Kearns et Philo, 1993 ; Gold et Ward, 1994). Cette littérature parue dans **les années 70-80** a tiré son fondement de deux domaines distincts qui sont la **politique urbaine** en développant l'**image urbaine** (Pocock and Hudson, 1978 ; Burgess, 1982) et le **tourisme** en promouvant l'**image de destination** (Hunt, 1975 ; Pearce, 1977). Ward et Gold définissent alors le « *place promotion* » comme « l'utilisation consciente de la publicité et du marketing pour communiquer des images sélectives de localités ou de zones géographiques spécifiques à un marché cible » (p.2). Après un examen approfondi de cette définition, Boisen et al. (2018) soulignent que le terme 'marketing' qui y figure ne fait pas référence à la conceptualisation générale du marketing mais se réfère plutôt à la communication marketing (qui est distincte de la publicité générale). Par conséquent, le « *place promotion* » consiste principalement à générer une communication favorable et vise à « attirer l'attention sur ce qu'un territoire a à offrir à certains publics cibles dans l'espoir que cela augmentera la demande » (Ibid., p.5). Cependant, ces stratégies de promotion des territoires ne fonctionnaient plus dans des marchés en évolution rapide et dans cette nouvelle situation de compétition territoriale (Kotler et al., 2002). Ainsi, dans le but de concurrencer efficacement, les territoires devaient développer une vraie approche marketing (Rainisto, 2003).

En effet, **la fin des années 80 et le début des années 90 ont été témoin des premières tentatives pour créer une approche théorique du marketing territorial**. Giovanardi (2012) le confirme en déclarant que le discours sur le marketing territorial qui a dominé pendant les

années 1980 et 1990 peut être considéré comme le premier effort de traduire l'application des techniques de marketing au domaine des territoires. Cette période a connu d'ailleurs la publication de certains travaux qui ont constitué la base de cette discipline, notamment *City Marketing : instruments and effects* (Bartels et Timmer, 1987), *Selling the City* (Ashworth et Voogd (1990), *Marketing Metropolitan Regions* (van der Berg et al, 1990) et *Marketing Places : Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* (Kotler et al., 1993) qui est l'une des références fondamentales dans la littérature. En conséquence, l'importance stratégique du marketing grandit parmi les chercheurs et les praticiens et il est devenu dès lors une composante essentielle pour l'étude et la gestion des lieux. Son application systématique fut pertinente pour atteindre les objectifs collectifs des territoires dont notamment l'accroissement de leur attractivité. D'ailleurs, la question de l'attractivité est toujours au cœur de toute démarche de marketing territorial (Chanoux, 2013). Depuis, les spécialistes marketing ont continué à affiner leurs concepts et idées et le marketing territorial est devenu alors un champ académique tout comme une activité courante des villes, régions et pays. Toutefois, le marketing territorial a besoin d'idées fraîches afin de doter les territoires d'un nouvel ensemble d'outils (Rainisto, 2003), et puisque les marques sont au centre du marketing (Keller, 1998), le branding s'avère être « un point de départ naturel » (Rainisto, 2003, p.16) et logique pour marketer les territoires et se présente alors comme un outil majeur de leur succès. Tel a été le cas des organisations et entreprises privées qui ont, pendant de nombreuses décennies, adopté le branding pour atteindre la réussite (Keller, 1998 ; Murphy, 1992, 1998 ; Trueman *et al.* 2001).

Depuis quelques années, le marketing territorial est entré dans l'ère du Place Branding (Chartron, 2013). **La transition du marketing territorial au branding territorial s'est produite à la fin des années 90 et le début des années 2000.** Les territoires ont suivi l'exemple des organisations en important les différents concepts et techniques du branding des produits et surtout du *branding corporate* dans leur propre domaine opérationnel afin d'améliorer leur position dans un environnement globalisé et concurrentiel. Pasquinelli (2012) appuie ceci en expliquant que le branding territorial consiste à adapter les théories et pratiques commerciales aux territoires, tout en mettant l'accent sur le *branding corporate*, et ce, dans le but d'établir une réputation juste et construire un capital de marque soutenant le chemin de développement poursuivi. Cet intérêt envers le branding s'avère être l'épisode actuel dans le développement et la mise en œuvre du marketing territorial (Kavaratzis, 2004, 2009).

Le branding est alors l'étape qui succède au marketing territorial (Braun, 2008). Dans la littérature, le consultant britannique **Simon Anholt fut le premier à inventer le terme 'nation**

brand en 1996 et à l'utiliser dans son article '*Nation-brands of the twenty-first century*' publié en 1998 (Anholt, 2011) qui est considéré comme un tournant majeur dans l'évolution du domaine, mettant en relief la différence entre le marketing territorial et le branding territorial (Gertner, 2011a). Les articles traitant cette thématique ont depuis augmenté et ont été publiés dans divers journaux spécialisés dans l'urbanisme, le tourisme, la géographie et plus récemment en marketing. À la suite de cela, plusieurs revues académiques liées au branding, au management et au marketing des territoires (à savoir les villes, les régions, les pays et les destinations) ont vu le jour, citons : '*Place Branding and Public Diplomacy*', '*Journal of Destination Marketing and Management*', '*Journal of Place Management and Development*', '*Journal of Brand Management*', et '*Journal of Marketing Management*'.

Trois étapes ont été précédemment identifiées où l'une ne remplace pas l'autre mais elles peuvent plutôt coexister (Kavaratzis et Ashworth, 2008) puisqu'elles visent toutes à renforcer l'attractivité des territoires et à contribuer à leur développement. La première phase concerne **la promotion du territoire** connu sous le terme « *boosterism* » (Gold et Ward, 1994) qui a été développé en réponse à la concurrence croissante entre les territoires due à la globalisation des marchés (Kavaratzis et Ashworth, 2005) et qui est décrit par Knight (1974) comme la proclamation exagérée de la valeur d'un lieu particulier sur tous les autres. La deuxième se rapporte au **marketing territorial** comme instrument de planification stratégique des territoires (Bouinot et Bermils, 1995 ; Girard et Bortolan, 2003) et comme outil stratégique pour le développement local (Chanoux, 2013), car le marketing territorial est au final corrélatif au développement économique des territoires (Benko, 1999). Tandis que la troisième phase est celle du **branding territorial** perçu comme focus particulier du marketing territorial, et issu de la fusion des intérêts de la planification et des développements en marketing. En fin de compte, l'évolution et le développement de la promotion des territoires au marketing territorial et de là, à la marque territoriale sont toutes des transitions logiques relativement simples, or, la transition de la marque territoriale au branding territorial présente des difficultés conceptuelles et pratiques plus graves (Anholt, 2010) parce qu'il ne s'agit pas simplement de créer une marque pour un territoire donné car il possède déjà un nom qui agit en tant que telle et perçu comme « un type de nom de marque : les gens y répondent comme ils réagissent aux marques, ils peuvent acquérir et perdre de la valeur comme les marques, et dans certains cas, ils sont même délibérément inventés comme marques. » (p.7). Désormais, le temps est venu de penser au branding territorial au regard des grands changements qui s'opèrent dans le tissu social et

politique de la société moderne du 21^{ème} siècle et qui obligent une approche de branding orientée vers les publics (Anholt, 2005).

Les définitions du branding territorial

D'une manière simple et générale, on pourrait définir le branding territorial comme l'application des techniques de branding comme celles développées pour les produits et les organisations aux territoires afin d'accroître leur attractivité, mais la réalité est bien plus complexe et différente car **définir le branding territorial s'avère être un exercice difficile**.

« Unfortunately there is no single accepted definition » (Kavaratzis et Ashworth, 2005 :508) et cela est dû **la nature interdisciplinaire du branding territorial** qui a permis à plusieurs domaines de recherches de contribuer à la création de cette littérature.

Il s'agit bien d'**un point de rencontre de différentes disciplines** (Lebedenko, 2004) car le branding territorial est en réalité, un domaine d'étude pour les responsables de l'aménagement du territoire, les géographes, les ethnographes et les marketeurs, entre autres (Oliveira, 2016). En effet, **la littérature sur le branding territorial a été construite grâce à l'apport de différentes disciplines**, notamment la politique et le management urbains (Ashworth, 2009 ; Ashworth et Voogd, 1990 ; Kavaratzis et Ashworth, 2008 ; Petrea et al., 2013), le développement urbain (Kavaratzis et Kalandides, 2009 ; Stubbs et al., 2002), la diplomatie publique (Anholt, 2007, 2008, 2010 ; Gilboa, 2008 ; Szondi, 2008 ; Wang, 2006a), les relations publiques (Szondi, 2010 ; Wang, 2006b ; Zhang, 2007), les relations internationales (van Ham, 2001, 2008a et b ; Wang, 2006b), les études politiques (Therkelsen et al., 2010), le développement économique (Allen, 2007 ; Cleave, 2014 ; Metaxas, 2010 ; Pasquinelli, 2010, 2013), le tourisme (Hankinson, 2001, 2010a ; Konecnik et Gartner, 2007 ; Pike, 2002, 2007, 2009a), la géographie (Boisen, Terlouw et Van Gorp, 2011), la sociologie (Bond et al., 2003), les études culturelles (Aronczyk, 2007, 2008, 2009 ; Baker, 2008 ; Kaneva, 2007a, 2007b, 2009 ; Negra, 2001), le marketing (Kavaratzis, 2005 ; Kavaratzis et Ashworth, 2008 ; Keller, 1998, 2003 ; Kotler et al., 1999 ; Rainisto, 2003) et plus récemment le branding (Dinnie, 2004, 2008 ; Hankinson, 2010a ; Hatch et Schulz, 2003 ; Kavaratzis et Ashworth, 2005, Papadopoulos, 2004 ; van Ham, 2008a et b).

Par conséquent, **de nombreuses définitions du concept sont apparues dans la littérature et qui diffèrent selon l'angle d'approche, générant ainsi peu d'accord sur la signification du branding territorial et une confusion parmi les chercheurs et les praticiens**. En effet, des

auteurs comme Kavaratzis et Ashworth (2005), Gertner (2011a, 2011b), Warnaby et Medway (2013), et Boisen et al., (2018) notent le **manque de définitions partagées** à propos du concept. Aussi, selon une récente étude parmi les principaux professionnels du management territorial en Angleterre, au Pays de Galles, en Irlande du Nord et en République d'Irlande, Noronha, Coca-Stefaniak et Morrison (2017) concluent qu'il existe toujours des interprétations assez différentes de ce que signifie '*place branding*'. Ainsi, le branding territorial, comme le marketing territorial, souffre d'une **identité confuse** qui provient des différentes disciplines et des intérêts multiples des professionnels (Skinner, 2008). Ceci peut être expliqué également par la récence et la pluridisciplinarité de la littérature sur le branding territorial dont le fondement empirique est largement basé sur des preuves anecdotiques d'études de cas, avec peu d'études comparatives et encore moins d'études qui tentent de mesurer son impact (Lucarelli et Berg, 2011). En outre, le domaine du branding territorial est orienté vers la pratique et influence ainsi la littérature qui connaît la contribution intéressante des praticiens (Niedomysl et Jonasson, 2012) et l'apport utile des consultants (Boland, 2013). Il s'agit tout de même d'un sujet essentiellement dirigé par les praticiens (Therkelsen et al., 2010). De sa part, Vuignier (2016) note que la littérature sur le branding territorial est « dispersée, manque de données empiriques, et nécessiterait plus de rigueur académique » (p.3). Cette littérature souffre alors d'**idiosyncrasie** puisqu'elle est focalisée principalement sur des cas particuliers de territoires (villes, régions, pays) empêchant l'établissement d'un fondement théorique solide (Vuignier, 2016).

Ainsi, qu'est-ce que le branding territorial ?

Cette importante question s'intéresse donc à la manière avec laquelle le branding territorial doit être compris, envisagé et entrepris, ainsi que les facteurs qui peuvent éventuellement influencer le processus de création et de gestion de la marque territoriale.

D'une part, Ashworth et al. (2015) distinguent quatre réponses possibles à cette question reflétant quatre manières différentes de comprendre le branding territorial. Tout d'abord, le branding territorial est compris généralement comme étant **un ensemble d'activités promotionnelles destinées à faire appel à des groupes cibles appropriés**. Les marques territoriales sont donc influencées par les activités promotionnelles visant à attirer différents groupes de clients, désignés également par les '*place users*' (les utilisateurs du territoire). Dans une vision un peu plus large, le branding territorial est considéré également 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 urbaine. Cependant, étant donné que les images des territoires existent déjà et continueront à exister indépendamment de toute tentative délibérée de les changer, le branding territorial est le plus souvent admis en tant que **processus visant à donner une nouvelle image au territoire** (*place re-imaging*) et ce, afin de corriger une image négative ou d'accroître la prise de conscience de l'endroit. Les marques territoriales sont alors influencées par une gestion plus large de l'image et de la réputation du territoire. D'autre part, le branding territorial peut être perçu par les dirigeants et les hauts responsables en tant **qu'exercice de pouvoir le transformant ainsi en un objet de conflit entre les différents pouvoirs (politique, financier, social) gouvernant le territoire.** Néanmoins, le branding territorial tente de dissimuler ces conflits de pouvoirs et d'intérêts et cherche à fédérer les différentes parties prenantes du territoire autour d'objectifs communs visant à favoriser le développement local et global dudit territoire. En revanche, une vision totalement différente de la dernière conçoit le branding territorial comme **un exercice de construction communautaire** (*a community-building exercise*) dont l'objectif est d'identifier des idées et des orientations communes pour l'avenir de la communauté et de produire de manière collective des histoires et des visions du territoire. Il s'agit alors d'une approche qui se focalise sur les clients internes du territoire cherchant à renforcer l'identification de la communauté au territoire et à accroître leur attachement à ce dernier.

D'autre part, étant donné que notre revue de littérature a porté sur des travaux de disciplines très diverses de telle sorte à avoir une vision la plus complète possible de notre objet de recherche, il nous a paru nécessaire et utile de passer en revue dans le tableau ci-dessous les définitions les plus pertinentes relevées durant notre analyse de la littérature qui viennent appuyer, compléter, enrichir et s'ajouter aux quatre conceptions distinguées par Ashworth et al. (2015) :

Tableau 3. Définitions du branding territorial

Année	Auteur(s)	Définitions	A retenir
2002	Hall	It is the re-imaging of the national identity.	Le branding territorial reflète l'identité du territoire.
	van Gelder	An attempt to provide relevant meaning and experience to people across multiple societies.	Le branding territorial crée du sens et fournit de l'expérience.

2004	Anholt	The practice of applying brand strategy and other marketing techniques and disciplines to the economic, social, political and cultural development of cities, regions and countries	Le branding territorial est l'application de la stratégie de marque ainsi que les autres disciplines et techniques de marketing à l'ensemble des dimensions du territoire.
	Gertner et Kotler	It refers to the strategic image management, which is an ongoing process of researching the place image, segmenting and targeting specific audiences, positioning to support the desired image, communicating the attractions to the target groups.	Le branding territorial se réfère à la gestion stratégique de l'image du territoire à travers la recherche continue de cette image, la segmentation et le ciblage des publics spécifiques, le positionnement pour appuyer l'image souhaitée, la communication des attractions aux groupes cibles. Ceci influence l'image projetée du territoire.
	Kavaratzis	The means both for achieving competitive advantage in order to increase inward investment and tourism, and also for achieving community development, reinforcing local identity and identification of the citizens with their city and activating all social forces to avoid social exclusion and unrest.	Le branding territorial met en œuvre un ensemble de moyens pour obtenir un avantage concurrentiel afin d'augmenter l'investissement étranger et le tourisme, et pour atteindre le développement communautaire, renforcer l'identité locale et l'identification des citoyens avec leur ville, et activer toutes les forces sociales pour éviter l'exclusion sociale et les troubles.
	Papadopoulos	The broad set of efforts aimed at marketing places. The intent of such efforts typically is to achieve one or more of four main objectives: enhance the place's exports, protect its domestic businesses, attract or retain factors of development and generally position the place for advantage domestically and internationally in economic, political and social terms.	Les quatre objectifs principaux du branding territorial sont: améliorer les exportations du territoire, protéger ses entreprises locales, attirer ou retenir les facteurs de développement et le positionner favorablement à l'échelle nationale ou internationale.
2005	Anholt	An attempt to manage "the reputation assets" of the place such that reputation results in a "fair, balanced and useful reflection of its real assets, competencies, offering", thus avoiding biased cliché determined by history or ignorance.	Le branding a pour but de gérer la réputation du territoire reflétant sa réalité et évitant les stéréotypes.
2006	van Gelder et Allan, 2006	A process that facilitates the creation of the most realistic, most competitive and most compelling strategic vision for the city, region, or country.	Le branding territorial dote le territoire d'une vision réaliste, compétitive et convaincante.
2007	Pryor et Grossbart	It is a special case of branding that may differ from other areas of application (e.g. products and corporations), requiring additional theoretical development.	Le branding territorial diffère des autres types de branding comme celui des produits, des organisations, etc. et nécessite un développement théorique supplémentaire.

2009	Ashworth	The idea of discovering or creating some uniqueness, which differentiates one place from others in order to gain a competitive brand value.	Le branding territorial rend un territoire unique et le différencie des autres afin d'obtenir une valeur de marque (capital de marque) compétitive.
	Ashworth et Kavaratzis	An attempt to transfer selected meanings (assumed to add value to the place) to the operational environment of place management.	Le branding territorial sélectionne les significations supposées ajouter de la valeur au territoire.
	Govers et Go	It refers to building brand equity in relation to national, regional and/or local identity: brand equity is built through brand loyalty, name awareness, perceived quality.	Le branding territorial construit un capital de marque lié à l'identité du territoire.
		The creation of a strategic brand identity based on a place's main active value (identity) with the aim of subsequently placing it on the market by optimising the main passive value (image). The practice of place branding should be based on three fundamental instances: place identity, place image and the consumer experience in the place.	Le branding territorial crée une identité de marque basée sur l'identité du territoire qui optimise son image. La pratique du branding territorial devrait se baser sur l'identité du territoire, l'image du territoire et l'expérience du consommateur dans le territoire.
2010	Anholt	It is not giving a name or a symbol to a place (places already have names and symbols), but it is about doing something to enhance the brand image of the place, that is a way to make places famous.	Le branding territorial renforce l'image de marque du territoire pour le rendre fameux et ne se limite pas à lui donner un nom ou un symbole.
	Zenker et Braun	The process employed by public administrations to intend to create place brands, networks of associations in the target groups' minds "based on the visual, verbal, and behavioral expression of a place, which is embodied through the aims, communication, values, and the general culture of the place's stakeholders and the overall place design.	Le branding territorial est le processus de création des marques territoriales et des réseaux d'associations dans les esprits des groupes cibles.
	Hansen	Identifying the essence of a nation or a place and communicating it in a coherent manner	L'essence du territoire est un élément important à prendre en considération dans le branding territorial.
	Kavaratzis et Ashworth	The means both for achieving competitive advantage in order to increase inward investment and tourism, but also the means for achieving community development, reinforcing local identity and identification of the citizens with their city and activating all social forces to avoid social exclusion and unrest.	Le branding territorial est une boîte à outils qui permet de développer la communauté, renforcer l'identité locale, identifier les citoyens à leur ville et activer toutes les forces sociales pour éviter l'exclusion sociale et les troubles. Ce sont là des objectifs d'ordre social qui viennent s'ajouter aux autres économiques qui sont généralement les plus visés à savoir, l'augmentation des investissements étrangers et le développement du tourisme.

		The conscious attempt of governments to shape a specifically designed place identity and promote it to identified markets, whether external or internal.	Le branding territorial forme une identité territoriale et la promeut aux marchés cibles.
	Metaxas	(a) A clear and distinct image of the place, which truly differentiates it from other competitors, (b) Associations with quality and with a specific way of retailing to the final consumer, (c) Ability to deliver long-term competitive advantage.	Le branding territorial a pour but de créer une image claire et distincte, des associations de qualité et un avantage concurrentiel à long terme.
	van Ham	An effort to manage, if not necessarily wield, the social power of a geographical location by using strategies developed in the commercial sector.	Le branding territorial gère le pouvoir social du territoire. Il exerce une influence.
2011	Allan	It helps places to differentiate themselves, to establish distinctive identities, and to be clear on what their offer is to the rest of the world and to be clear on the kind of experience people will have when they live work in and visit the place.	Le branding territorial sert à créer des identités distinctives pour différencier les territoires tout en communiquant sur l'offre proposée et l'expérience promise aux différents clients cibles.
	Lucarelli et Berg	It refers to the symbolic interpretation as well as communication of associations and expectations centered around the experience of place.	Le branding territorial se rapporte aux interprétations symboliques, aux associations et les attentes du territoire.
2012	Baker	A framework and toolkit for differentiating, focusing and organizing around the location's competitive and distinctive identity.	Le branding territorial est un cadre et une boîte à outils qui se base sur l'identité distinctive et compétitive du territoire.
		The totality of thoughts, feelings and expectations that people hold about a location. It's the reputation and the enduring essence of the place and represents its distinctive promise of value, providing it with a competitive edge.	Le branding territorial est un ensemble composé de pensées, sentiments et attentes relatifs au territoire, ainsi que de sa réputation, son essence, sa promesse de valeur. Le tout formant un avantage concurrentiel.
	Eshuis et Klijn	The development of brands for geographical locations, such as regions, cities or communities, usually with the aim of triggering positive associations and distinguishing the place from others.	Le branding territorial est le développement de marque pour tout type de territoire (région, ville, communauté) afin de déclencher des associations positives et le distinguer des autres.
	Hanna et Rowley	It refers to the processes associated with surfacing, understanding, shaping, communicating and evolving the identity of a place. Both individuals and organizations are custodians of the place identity, and therefore the processes associated with stakeholder engagement and the management of the place and brand experience are central to place brand management.	Le branding territorial est un processus qui permet de définir, comprendre, communiquer et faire évoluer l'identité territoriale, qui est également l'affaire des parties prenantes du territoire (à savoir, les organisations et les citoyens). Les trois processus clés du branding territorial sont : l'engagement des parties prenantes, le management territorial et l'expérience de marque qui représente la promesse faite aux marchés cibles.

	Pasquinelli	An adaptation of business theories and practices to places with an emphasis on corporate branding in order to establish a fair reputation and build a brand equity supporting the pursued development path.	Le branding territorial est l'adaptation des théories et pratiques commerciales aux territoires.
2013	Chan et Marafa	A process that enhances place image through the experience of an authentic place identity and the change of mindsets of place consumers.	Le branding territorial améliore l'image territoriale via l'expérience d'une identité authentique du territoire et un changement d'esprit de ses clients.
2014	Braun, Eshuis et Klijn	A governance strategy for projecting images and managing perceptions about places.	Le branding territorial est une stratégie de gouvernance pour la projection d'images et la gestion des perceptions.
	Cleave	A process with the goal of developing a strong reputation through the brand. The place brand, therefore, needs to convey the strengths and virtues of the local to produce a positive image.	Le branding territorial a pour but de développer la réputation du territoire à travers la production d'une image positive.
		A tool of economic development, as all place brand issues revolve around facilitating some form of consumption. This ultimately implies an economic implication, be it direct (for instance recruitment of business) or indirect (increased civic pride, which allows the retention of labour, talent, and a taxbase).	Le branding territorial contribue au développement économique du territoire soit directement en attirant les affaires et les entreprises soit indirectement en augmentant la fierté des citoyens, ce qui permet la rétention de la main d'œuvre, des talents, etc.
	Eshuis, Klijn et Braun	Un élément du marketing territorial qui consiste à influencer les idées des gens en créant dans leur esprit des associations émotionnelles et psychologiques bien définies avec l'endroit.	Le branding territorial crée des associations liées au territoire qui influencent les clients cibles.
2016	Oliveira	Place branding is not about "propaganda" or communicating to the world the judgment that a certain place is good, but more about planning for a better place and letting the world know that authorities and organizations are trying to improve it structurally and strategically.	Le branding territorial est loin d'être une propagande ou la simple communication qu'un territoire est différent et meilleur des autres, mais il s'agit effectivement de le rendre ainsi à travers la collaboration et l'engagement des parties prenantes du territoire et la mise en place d'actions œuvrant à son développement. Le branding territorial est alors orienté pratique.
		A strategic spatial planning instrument to better support structural change in places facing major challenges.	Le branding territorial est un instrument stratégique de l'aménagement de l'espace qui soutient le changement structurel, développe des actions et prépare des réponses pour faire face aux nombreux défis économiques et sociaux contemporains des territoires.

Le premier constat à faire de ce tableau se rapporte à la langue dans laquelle le branding territorial est défini. **Toutes les définitions sont en anglais**, et celle formulée par Eshuis, Klijn et Braun (2014) n'est que la traduction en français de l'article paru sous le titre : « *Place marketing and citizen participation : Branding as strategy to address the emotional dimension of policy making ?* ». En effet, **le branding territorial est un concept qui a été développé dans la littérature anglophone sous le terme 'Place branding'**, et jusqu'à présent, aucune définition en français n'a été trouvée dans la littérature francophone concernant ce domaine d'étude. Les auteurs français tels que Chamard (2003), Maynadier (2009), Margot-Duclot (2011), Chanoux (2013) ou Meyronin (2015) utilisent plutôt le concept de marque territoriale pour désigner le 'Place branding'. A titre d'exemple, Chanoux (2013) cite dans sa thèse que « le place branding, que nous traduirons par la marque territoriale, est clairement un sujet d'actualité qui fait autant parler le monde scientifique que les acteurs locaux. » (p.70). Nous ne partageons pas la même vision que ces auteurs français, tout simplement car **la traduction de marque territoriale en anglais correspond plutôt à l'expression 'place brand', alors que 'place branding' renvoie beaucoup plus à un processus, à une démarche de construction, de gestion et de valorisation d'une marque territoriale.**

D'un autre côté, ce tableau nous révèle que le branding territorial ne nécessite pas qu'une définition unique mais peut en accepter diverses justifiant ainsi l'absence d'accord sur sa signification, c'est donc un **concept polysémique**. De ce fait, Anholt (2010) note qu'il est difficile de voir un domaine d'étude ou de pratique arriver à maturité à moins qu'un consensus sur sa définition ne soit atteint. Toutefois, ceci ne pose pas un réel problème et ne s'avère pas être un frein au développement théorique du branding territorial dans la mesure où la multitude de définitions ne peuvent que contribuer à la progression de ce champ de recherche. Certes, **ces définitions ne sont pas exhaustives mais chacune d'entre elles apporte un aspect différent et essentiel à la compréhension du concept**. Des définitions ont souligné par exemple l'importance du branding territorial, les objectifs de cette pratique, comment l'appliquer et en quoi consiste-t-elle, et finalement, deux définitions sur ce qu'elle n'est pas.

Cependant dans 'l'espoir' d'atteindre un accord commun sur sa signification et dans le but d'arriver à concevoir une définition complète, il est judicieux de la bâtir sur l'ensemble des aspects fournis par les définitions existantes ainsi que sur les résultats des recherches académiques dans le domaine.

Encadré 1. Définition du branding territorial

Par conséquent, le branding territorial est un processus :

- qui détermine l'identité de la marque territoriale, définit son positionnement et renforce son image pour accroître son capital marque,
- qui vise à établir une réputation juste et solide construite autour des forces et des atouts du territoire,
- qui crée et attribue un sens aux territoires en générant des associations dans les esprits des clients cibles,
- basé sur des stratégies et des techniques tirées principalement des théories marketing et branding mais qui nécessite également l'apport des autres disciplines liées au domaine,
- qui vise à différencier le territoire des autres, à y faciliter la consommation et à atteindre ses objectifs socio-politico-économiques,
- qui contribue au développement socioéconomique du territoire.

Il est évident qu'il n'y a pas de définition unique et reconnue du branding territorial. Dans la littérature marketing, il existe un consensus que la marque est bien plus qu'un nom donné à un produit, elle n'est pas non plus synonyme de slogan accrocheur. Les territoires n'acquièrent pas soudainement une identité et ne reflètent pas une image grâce à un slogan ou un logo : ils peuvent être des instruments pratiques et utiles dans une stratégie de branding territorial mais, ne peuvent en aucun cas être la stratégie elle-même. Jusqu'à aujourd'hui, le branding territorial s'est focalisé sur les éléments visuels de la marque comme la création d'un nouveau logo, d'un nouveau slogan et au mieux, l'élaboration de campagnes publicitaires pour promouvoir ces éléments. Or, comme les définitions précédentes le démontrent, le branding englobe d'autres domaines d'activités et d'interventions qui influencent et forment la marque territoriale. De ce fait, le branding ne signifie pas non plus la promotion et ne peut être limité qu'aux simples activités de promotion et de communication. Ainsi, le branding territorial est loin d'être un exercice simple de promotion du territoire (Govers, 2013a ; Kavaratzis, 2010) mais il doit être pensé plutôt comme étant un **processus complet et continu, interconnecté avec tous les efforts marketing** (Kavaratzis, 2009). Plusieurs auteurs (Ashworth and Voogd, 1990, 1994 ; Kotler et al., 1993, 1999 ; Warnaby et al., 2005) soutiennent cette idée en admettant que le

branding territorial doit être considéré comme un processus stratégique et non pas seulement comme une activité promotionnelle.

Le rôle et les objectifs du branding territorial

Dans le secteur privé, les entreprises détiennent des marques commerciales et livrent de la valeur pour les actionnaires. Ces organisations doivent aussi répondre aux besoins d'un large groupe de parties prenantes comme les employés, les fournisseurs, les gouvernements, etc. En revanche, bien qu'elles soient situées dans le secteur public, les marques territoriales n'appartiennent à aucune organisation publique et encore moins privée. Elles délivrent toutefois de la valeur à différentes parties prenantes telles que les résidents et les organisations locales qui investissent de l'argent au nom de leurs actionnaires pour aider à financer le développement de la marque territoriale (Hankinson, 2015). De ce fait, **l'objectif du branding territorial** « n'est pas de maximiser la valeur pour les actionnaires tel est le cas des marques commerciales mais de **maximiser la valeur économique du territoire, le bien-être social au profit des résidents et des autres parties prenantes** » (Ibid., p.25).

En effet, le branding territorial sert à atteindre divers objectifs économiques, sociaux, voire politiques car il fait partie intégrante des politiques visant entre autres à favoriser la restructuration et la croissance économiques, l'augmentation du nombre d'investissements surtout étrangers et des recettes touristiques, le développement social, l'inclusion et la cohésion sociales, le développement et l'implication de la communauté, le renforcement de l'identité locale, l'identification au territoire et le sentiment d'appartenance, le bien-être général des citoyens, la participation et l'engagement politiques ; mais encore à soutenir le changement stratégique au sein des territoires ; et à améliorer leur réputation et leur image en externe et en interne (Ashworth, 2011 ; Kavaratzis, 2004 ; Oliveira, 2016). Dans ce sens, le branding territorial a pour but notamment d'**accroître la désirabilité d'un territoire** (Arabzadeh et Aghaeian, 2015). Il est centré effectivement sur **la création d'une image favorable ou le changement d'une image négative ou indifférente du territoire** (Ashworth et Kavaratzis, 2010). Son objectif est de **distinguer le territoire dans un marché complexe et changeant, le positionner fortement** en communiquant et valorisant ses avantages uniques et le **rendre un lieu attrayant et séduisant** pour attirer les investisseurs, les touristes ou les talents (Cleave, 2014). En outre, le branding territorial sert à **gérer et intégrer les composants 'hard' (les infrastructures) et 'soft' (images, valeurs, réputations et identités) du territoire** qui

favorisent un processus de découverte, d'apprentissage et d'échange d'idées parmi les acteurs locaux, régionaux et mondiaux, guidant ainsi le développement global (Giovanardi, 2012).

Il est clair que de nombreux auteurs insistent surtout sur **le rôle** du branding territorial **dans le développement économique des territoires**. A cet effet, le branding territorial est considéré comme une stratégie marketing pour le développement économique (Greenberg, 2008), un processus stratégique crucial pour la réussite des actions de développement économique (Kavaratzis, 2005 ; Pasquinelli, 2010, 2012), un outil important pour la poursuite du développement économique et le maintien des relations existantes avec les investisseurs et les entreprises (Papadopoulos, 2004), un outil d'une stratégie de développement économique plus large qui inclut le développement d'infrastructures publiques et privées, la qualité de l'environnement bâti, la conception des services, la planification et la politique publique, entre autres (Allen, 2007), et finalement, un moyen de stimuler la croissance et le développement des territoires en attirant diverses ressources (Kapferer, 2007) économiques et financières (entreprises et investisseurs nationaux et étrangers, touristes et nouveaux visiteurs, etc.), humaines (talents, jeunes cadres, nouveaux résidents, etc.), culturelles (arts, événements, etc.), ainsi de suite.

In fine, le branding territorial est appliqué, indépendamment de l'échelle du territoire ou de ses circonstances, comme une solution à un ensemble de questions et de problèmes délicats (Ashworth, 2011), d'ordre économique, social, politique et culturel. En tant qu'**instrument de gestion territoriale**, cette pratique dispose effectivement d'un large éventail d'applications possibles, d'une flexibilité dans les contextes spatiaux et d'une réactivité au changement (Ashworth, 2011). Le branding territorial est considéré alors comme une réponse adaptable au fil du temps tant que les circonstances spatiales changent et que les territoires deviennent de plus en plus complexes (Oliveira, 2016).

Le développement conceptuel du branding territorial

Le branding territorial joue un rôle majeur en rassemblant un ensemble de différentes disciplines que les gouvernements et les responsables locaux peuvent solliciter pour élaborer des stratégies efficaces de gestion de la marque territoriale ainsi que de mettre en place des politiques de développement et de promotion dans le but d'atteindre les objectifs escomptés. C'est la raison pour laquelle le branding territorial est considéré comme un champ d'activité multidisciplinaire et interdisciplinaire qui intègre à la fois les connaissances, le savoir-faire et l'expérience de plusieurs disciplines pertinentes, y compris tout naturellement le marketing, le

tourisme, la planification, l'urbanisme, l'économie, la géographie, l'architecture, la conception graphique, la sociologie, l'anthropologie, l'administration publique, la publicité, les médias et les communications. Partant de ce fait, Kavaratzis et Ashworth (2010) considèrent le branding territorial comme un moyen efficace pour atteindre les objectifs opérationnels et stratégiques des territoires.

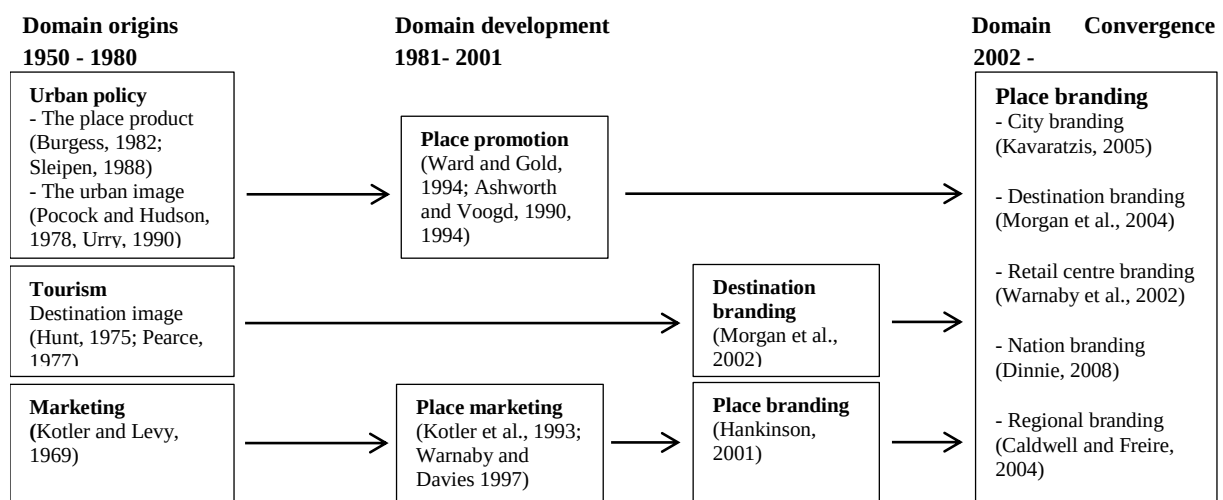
L'intérêt académique autour du branding territorial découle principalement de la politique urbaine et du tourisme (Hankinson, 2010a, 2015) **et ce n'est que pendant ces dernières années que le focus du branding territorial s'est tourné vers le marketing** (Hanna et Rowley, 2008), qui en est la principale perspective (Hankinson, 2015). Cet intérêt académique est expliqué d'une part par la place importante qu'occupe le marketing dans la littérature de la politique urbaine, son objectif est de créer la différenciation et la préférence via la publicité et la promotion pour faire valoir l'avantage concurrentiel des territoires (Ward, 1998 ; Hankinson, 2010a). Les approches marketing appliquées par les autorités publiques pour l'aménagement du territoire deviennent donc la philosophie de la gestion territoriale (Ashworth and Voogd, 1990 ; Kavaratzis, 2004). Ainsi, le concept de marketing territorial est perçu dès lors comme une procédure de planification territoriale pour la satisfaction des attentes des marchés cibles (Kotler et al., 1999) et un facteur fondamental dans les politiques de planification stratégique pour le développement économique urbain (Metaxas, 2010). L'évolution et la propagation des techniques de marketing dans le secteur privé et tout particulièrement le développement de la stratégie de marque ainsi que le succès du branding dans les entreprises, ont motivé les organisations du secteur public à introduire la notion de marque dans leurs stratégies et leurs pratiques. Peu de temps après, le branding territorial est devenu la préoccupation des universitaires et chercheurs en management urbain (Hankinson, 2001).

D'une autre part, le tourisme a contribué énormément à la littérature sur le branding territorial en développant surtout le concept d'image du territoire (Hankinson, 2010a ; Selby, 2004). Le branding domine la littérature sur le marketing touristique et se focalise spécialement sur le développement de l'image de la destination perçu comme étant son objectif principal. En effet, l'image des destinations s'avère être un facteur primordial et déterminant de la satisfaction potentielle des touristes (Pearce, 1982) qui choisissent leurs destinations selon la capacité de ces dernières à générer des images favorables (Gartner, 1989 ; Woodside et Lyonsky, 1989). Le branding de destination (*destination branding*) se charge alors de produire une stratégie de

communication positive, ciblée et cohérente (Hall et Hubbard, 1998) afin d'attirer de nouveaux visiteurs.

Ces deux domaines, à savoir la politique urbaine et le tourisme, ont pour longtemps travaillé indépendamment avec peu de référence à la littérature marketing et celle sur le branding (Hankinson, 2010a). Cependant, après de longues années de développement séparé et de divorce littéraire, une convergence interdisciplinaire et un développement conceptuel commun de la politique urbaine, du tourisme et du branding commencent à émerger. Hankinson (2015) retrace dans la figure ci-dessous le développement chronologique du branding territorial :

Figure 1. Le développement du branding territorial



Source: The development of place branding – a timeline (Hankinson, 2015)

Selon la chronologie élaborée par Hankinson, le développement du « *Place promotion* » et du « *Destination branding* » ont contribué essentiellement à la formation du branding territorial qui a profité également de l'apparition et du développement du marketing territorial. Le branding territorial trouve également ses origines dans le développement de la théorie du branding qui a émergé dans les années 1950 et a été initialement développée dans le contexte des produits de grande consommation (Hankinson, 2015). La littérature sur le branding des produits met en valeur deux concepts clés qui sont l'image de marque (Gardner et Levy, 1955 ; Boulding, 1956) et le positionnement (Ries et Trout, 1972). La reconnaissance progressive de la marque comme étant un actif considérable à intégrer dans les stratégies à long-terme des entreprises (Tilley, 1999 ; Urde, 1999) a mis le focus sur d'autres concepts importants comme : Endossement de marque (Aaker et Keller, 1990), Extension de marque (Park et al., 1991), Capital de marque (Keller, 1993), Architecture de marque (Aaker et Joachimsthaler, 2000), et Identité de marque (Kapferer, 1997).

Le branding territorial a ensuite été lié à l'extension de la pratique de branding qui était limitée au début qu'aux biens de consommation. En effet, la prise de conscience que les marques sont des actifs importants et que celles-ci doivent refléter et renvoyer à l'organisation beaucoup plus qu'au produit, a conduit au développement du « *corporate branding* » (Ind, 1997). Ce type de branding est apparu durant les années 1990 et a été appliqué à la fois aux organisations et à leurs produits (Hankinson, 2015). Les chercheurs universitaires ont, de ce fait, assimilé les territoires aux organisations dans la mesure où celles ayant de fortes marques arrivent facilement à vendre leurs produits et services, à attirer les individus et les investisseurs. Plusieurs auteurs (Hankinson, 2007 ; Kavaratzis, 2004 ; Kavaratzis et Ashworth, 2005 ; Rainisto, 2003 ; Trueman et al., 2004) admettent que **le développement du *corporate branding* a contribué de façon importante à la formation du branding territorial**, d'où la possibilité d'adopter les spécificités et les démarches du *corporate branding* et les adapter au territoire. En effet, Boisen et al. (2011) déclarent que les efforts qu'a connus le domaine du branding territorial sont plus liés à la traduction des méthodes traditionnelles du marketing et branding corporate aux villes, régions, et pays. En outre, les similarités entre le branding corporate et le branding territorial ont été remarquées par différents auteurs (Kavaratzis et Ashworth, 2005 ; Hankinson, 2007 ; Skinner, 2008 ; Kavaratzis, 2009, 2010) et il semble qu'il y ait un accord dans la littérature que le branding corporate a rapproché les théories marketing des besoins et particularités des territoires (Kavaratzis, 2009) bien qu'ils soient bien différents et plus complexes que les organisations. Les convergences et les principales caractéristiques communes des marques corporate et des marques territoriales résident dans le fait qu'**elles possèdent toutes les deux des racines multidisciplinaires** (Kavaratzis, 2009), **elles impliquent des interactions continues avec différentes parties prenantes** (Hankinson, 2010a ; Kavaratzis, 2009 ; Trueman et al., 2004), **elles jouent un rôle primordial d'appui et de support en contribuant à rajouter de la valeur sûre aux différentes activités des entreprises et des parties prenantes qui intègrent ces deux types de marque dans leurs démarches** (Hankinson, 2001), **elles sont caractérisées par un haut niveau d'intangibilité et de complexité** (Kavaratzis, 2009), et finalement, **elles nécessitent toutes les deux un développement à long-terme** (Kavaratzis, 2009) **et un suivi régulier afin d'assurer leur pérennité**.

D'autre part, étant donné que **le territoire est considéré comme un regroupement de services de différentes natures** vu la présence de stations touristiques, centres commerciaux, places financières, zones industrielles, centres culturels et de loisirs, les chercheurs en branding

territorial se sont intéressés également au *Services branding* (de Chernatony et Siegel-horn, 2001). En effet, les territoires offrent une multitude de services à ses différentes cibles. Ces services sont fournis à la fois par les organisations du secteur privé à travers entre autres les hôtels, les restaurants, les centres commerciaux et de divertissement, etc., et par le secteur public qui assure les services de base du territoire tels que la sécurité et l'ordre, les soins de santé, la justice, l'enseignement, le réseau de transport et de communication, la protection de l'environnement et le maintien des espaces publics comme les parcs, les forêts, les bâtiments publics, les monuments, les musées, et les autres places publiques et espaces ouverts. Néanmoins, bien que les territoires soient perçus comme des collections de services, peu d'attention a été donnée au marketing et branding des services dans la littérature du branding territorial (Hankinson, 2010a). Cela n'empêche qu'il y a eu quelques tentatives de traduire les pratiques du marketing et branding des services au territoire par Van den Berg et al. (1990) qui ont **adopté le mix du marketing des services pour le branding des villes**, ainsi que Warnaby et Davies (1997) qui ont **adapté le modèle de la servuction aux territoires**. Il est alors évident que le développement conceptuel du branding territorial doit reposer sur le marketing et branding des services parce que les personnes et les organisations visitent et s'installent dans un territoire en raison des services offerts. Ainsi, ce sont les services qui forment le noyau du territoire et constituent les avantages que la marque territoriale offre aux clients (Hankinson, 2010).

Par ailleurs, la réalisation que les marques sont des actifs stratégiques et la focalisation du branding sur les organisations plutôt que sur les produits n'a pas seulement conduit à l'émergence et à la croissance du branding corporate et des services, mais à l'adoption du branding par les organisations qui opèrent dans les secteurs à but non lucratif. Ainsi, le branding des organisations à but non lucratif (*non-profit branding*) comme les organismes de bienfaisance, les services sociaux ou les organismes de santé (Hankinson, 2000), a sollicité l'intérêt des praticiens et des chercheurs universitaires (Napoli, 2006, Hankinson, 2010a) dans la mesure où il partage des caractéristiques similaires au branding territorial. En effet, **le territoire est telle une organisation à but non lucratif** car les responsables locaux doivent collaborer et travailler avec plusieurs parties prenantes qui participent et financent les activités du branding et qui peuvent être soit des bailleurs de fonds privés soit des organisations publiques gouvernementales, sachant que ces parties prenantes ne bénéficient pas directement des fonds alloués. Ce rapprochement entre le *non-profit branding* et le branding territorial a été encouragé par les travaux d'Ashworth et Voogd (1990) qui assument que **le marketing des**

organisations à but non lucratif a contribué au développement de la théorie et de la pratique du marketing territorial.

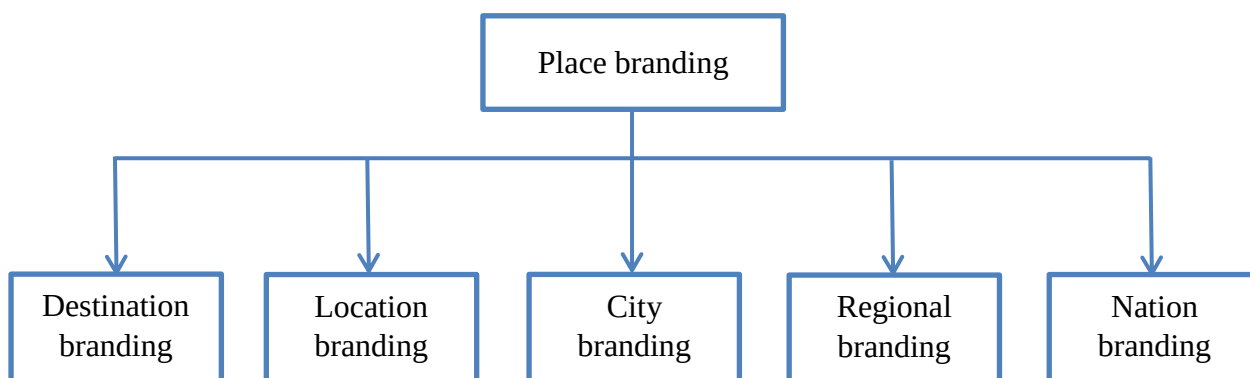
En dernier lieu, le branding interne ou '*Internal branding*' (Ind, 2001) a émergé à la suite de l'évolution stratégique des activités de branding et met l'accent sur la culture interne de l'organisation en veillant à ce que le personnel comprenne la promesse de la marque et puisse la délivrer (Hatch et Schulz, 2003). Le branding interne influence en grande partie le succès des marques car ce sont les employés et tout le personnel de l'organisation qui sont responsables de représenter la marque, de s'imprégner et de véhiculer sa vision, ses valeurs ses objectifs, etc. Toute marque doit être orientée vers la culture organisationnelle traduite dans les valeurs, croyances, attitudes et normes des employés (de Chernatony and Segal-Horn, 2001 ; Hatch et Schulz, 2003, Hankinson, 2009) pour garantir le succès de la stratégie de branding. Par conséquent, **le branding interne a été également sollicité pour former le branding territorial** car dans chaque territoire se trouve des résidents qui partagent des croyances, des systèmes de valeurs, des traditions, des comportements, des attitudes, des modes de vie, etc. qui forment l'identité culturelle du territoire. Les résidents sont alors les meilleurs ambassadeurs de la marque territoriale car ils sont quotidiennement en contact avec les autres cibles du territoire.

Le domaine du branding territorial a émergé lentement (Hankinson, 2010a) en profitant particulièrement de la contribution de la politique urbaine et du tourisme avec peu de référence à la littérature sur le branding. Or, ce dernier champ a connu une extension au-delà de son application qu'au produit physique pour être lié dernièrement au territoire. En effet, les développements théoriques du '*mainstream*' branding (branding corporate, branding des services, branding des organisations à but non lucratif, branding interne) ont enrichi considérablement la littérature sur le branding territorial. Toutefois, il y a une **absence claire de consensus** sur le type de marketing et branding à appliquer aux territoires (Skinner, 2008).

Par ailleurs, étant donné que le branding territorial pourrait s'appliquer en pratique aux quartiers, aux districts, aux destinations touristiques, aux villes, aux zones rurales, aux régions, aux Etats et aux pays (Braun, 2012), différents sous-concepts sont apparus dans la littérature et qui ont été repris par les praticiens et professionnels sans pour autant en faire la distinction comme le *location branding*, *city branding*, *regional branding*, *nation branding* ou encore le *destination branding* et ce, en fonction de la nature du lieu géographique en question. D'ailleurs, Hanna et Rowley (2008) notent dans leur analyse de la terminologie utilisée en *place*

branding qu'il y a **un réel gap dans la littérature concernant l'application du terme « place » (territoire) et son vocabulaire associé, à savoir : « location », « country », « nation », « city » et « region »**. Toutefois, le branding appliqué à chacune de ces différentes entités géographiques ne se rapporte finalement qu'au « *place* » branding qui est un **concept générique** regroupant l'ensemble des sous-concepts précités. Pour mieux illustrer cette relation, Braun (2012) utilise une métaphore qui trace l'ordre hiérarchique des différents termes que nous mettons dans la figure ci-dessous, « *place branding is the family tree, with family members such as city branding, destination branding, nation branding and location branding acting as the branches* » (p.258). Il est important de mettre au clair ici que le destination branding, que nous détailleront dans une partie ultérieure, indique uniquement le branding d'une destination touristique (Hanna et Rowley, 2008) où seul le côté touristique d'un lieu est mis en avant et promu. A l'arbre de Braun, nous ajoutons également le *regional branding* développé notamment par Caldwell et Freire (2004), et d'autres auteurs comme Kau (2006), Ikuta al. (2007), Bruwer et Johnson (2010), Messely et al. (2015), Margarisová et Vokáčová (2016). Enfin, pour revenir au schéma supra de Hankinson (2015) (Fig. 1), la littérature produite sur chacun des sous-concepts a permis donc de contribuer à la formation et à l'enrichissement de la littérature sur le branding territorial.

Figure 2. Arbre du branding territorial



Les principales revues de littérature en branding territorial

Huit principales revues de littératures ont été identifiées mettant en exergue l'état de la connaissance en branding territorial. Celles-ci, listées de la plus récente à la plus ancienne, serviront notamment **à reprendre et à exposer les idées essentielles et les constats importants concernant ce domaine de recherche**.

- La plus récente revue de littérature est celle de Vuignier (2016) qui porte à la fois sur le marketing territorial et le branding territorial tout en offrant une vue d'ensemble de l'état de l'art et dévoilant plusieurs points qui caractérisent le domaine du branding territorial. 1172 contributions (total des articles sur le marketing territorial et le branding territorial) publiées entre 1976 et 2016 dans 98 revues différentes ont été trouvées suite à une recherche en deux phases (une phase systématique et autre empirique). Ces articles ont été analysés pour déterminer d'abord le degré de pertinence des contributions qui ont été ensuite classées dans des catégories et sous-catégories par approche disciplinaire, types de méthode utilisée et perspective adoptée. Les principaux thèmes abordés et les objets spécifiques étudiés dans ces articles sont : l'image, l'identité, les effets (la valeur de la marque dont notamment le capital de marque), les parties prenantes, l'Internet et les réseaux sociaux, les événements, ainsi que d'autres thèmes spécifiques relatifs aux approches disciplinaires. En outre, cette revue de littérature souligne **le caractère multidisciplinaire** du marketing territorial et du branding territorial, et présente l'évolution du nombre de contributions publiées et de leur contenu en attestant de l'émergence des deux disciplines comme domaine d'étude scientifique spécifique. Cependant, l'auteur note l'existence d'un **flou conceptuel**, de **définitions divergentes** et de **faibles assises théoriques** (contribuant à un large spectre d'objets d'étude), d'un **manque de preuves empiriques et de contributions à caractère explicatif** (les effets des activités de marketing territorial sont toujours à démontrer), et d'un certain **désintérêt de la littérature pour le contexte politico-institutionnel dans lequel les territoires s'inscrivent**. En reprenant Gertner (2011a), l'auteur confirme également que **rien ne prouve qu'une phase de maturité du domaine de recherche soit atteinte**. Enfin, la littérature sur le marketing et branding territorial offre une place importante à **la rhétorique des consultants** avec une grande quantité de contributions prescriptives publiées dans une optique de partage de bonnes pratiques (Vuignier, 2016).

- La revue de littérature d'Acharya et Rahman (2016) traite 147 articles identifiés à partir de trois grandes bases de données mondiales (EBSCO Business Source Complete, ABI/INFORM, SCOPUS) et publiés pendant la période allant de Janvier 2004 à Avril 2014 dans 43 revues internationales différentes (dont Place Branding and Public Diplomacy, Journal of Place Management and Development, Journal of Brand Management, Journal of Marketing Management, European Journal of Marketing, Journal of Business Research, Town Planning Review, Marketing Review, Journal of Town and City Management, and Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism). Les articles ont été examinés puis classés en fonction de différents

critères tels que les thèmes de recherche, les données bibliographiques, la méthode d'étude, la méthode de collecte de donnée, les types des techniques d'analyse de données utilisées, les cadres conceptuels/théoriques proposés et les emplacements géographiques ciblés. La revue de littérature fait ressortir que **la majorité des articles est basée sur des études conceptuelles, des études de cas et des études qualitatives**, et que **l'identité de marque territoriale** (*place brand identity*) **émerge actuellement comme un thème de recherche majeur**. En outre, l'examen des articles a conduit à l'identification des thèmes suivants : '*brand identity*', '*stakeholder aspect*', '*place brand image*', '*planning and strategy*', '*general aspect*', '*promotional aspect*', '*sustainable aspect*', '*place brand architecture*' (or *umbrella branding*), '*place brand personality*', '*place brand equity*', '*place brand experience*' et '*ethical issues in place branding*'. Les thèmes qui sont les plus traités dans ces articles sont d'abord '*place brand identity*' (52 articles) en se focalisant plus sur les aspects variés de l'identité de marque (la culture, la sécurité, le sens du lieu, les questions politiques, les récits, les questions environnementales et les actifs tangibles et intangibles du territoire) et son rôle dans le développement du branding territorial, ensuite, vient le thème de '*stakeholder aspect*' suivi par '*planning and strategy*'.

- La revue de littérature d'Oguztimur et Akturan (2015) propose un examen systématique de la littérature sur le *city branding* (branding des villes) qui est l'une des catégories du branding territorial, puisque le territoire peut désigner un pays, une région ou une ville. Les articles retenus sont au nombre de 147 publiés dans 53 revues académiques différentes pendant la période de 1988 à 2014, comportant uniquement les contributions traitant le '*city marketing*' et/ou le '*city branding*' et excluant donc les entités géographiques autres que les villes (comme la destination, le pays, la nation, etc.). Les auteurs notent que la littérature sur le *city branding* connaît une évolution progressive et une **contribution considérable à la fois des chercheurs et des praticiens**. Elle est regroupée et classée dans quatre domaines de recherche : (1) les concepts, processus et mesures du city branding, (2) les stratégies de branding, (3) l'urbanisme social et (4) le branding de la culture et du tourisme. Il existe principalement deux approches distinctes sur le concept de *city branding* qui sont le résultat de son caractère interdisciplinaire : '*marketing oriented*' et '*planning oriented*'. Les auteurs constatent également que **la majorité des études sont des papiers de recherche tandis que les autres sont des papiers conceptuels/théoriques**. **Les méthodes qualitatives avec les études de cas sont couramment utilisées, les études sont factuelles et descriptives et ne proposent donc pas de modèles ou d'hypothèses testables**. Il y a ainsi une **tendance générale pour décrire les données, mais**

non pour interpréter les relations entre les concepts et les théories. La connaissance est alors **idiographique**. En somme, la littérature sur le *city branding* est encore amenée à se développer sachant qu'il y a toujours des lacunes en termes de théories et d'approches (Oguztimur et Akturan, 2015).

- La revue de littérature d'Andersson (2014) porte sur 86 articles publiés uniquement en géographie humaine pendant la période allant de 2000 à 2012 (la majorité (54 articles de 86) a été publiée après 2008) et disponibles dans la base de données 'Thompson Reuters Web of Knowledge'. L'auteur constate que le branding territorial est devenu un élément crucial des stratégies de développement régional et que la recherche a considérablement augmenté dans l'ensemble des sciences sociales. En outre, la revue de littérature d'Andersson (2014) permet de retracer le développement conceptuel de la recherche sur le branding territorial dans la géographie humaine à travers trois points : (1) les compréhensions théoriques du branding territorial ont dépassé le cadre conceptuel émanant du branding corporate, (2) ces développements théoriques proviennent principalement des recherches empiriques, et (3) l'apport de contributions conceptuelles distinctives de la part des géographes au champ de recherche multidisciplinaire du branding territorial en utilisant les diverses conceptions du territoire comme définies en géographie humaine. Par ailleurs, sept perspectives différentes de recherche ont émergé de la revue de littérature : 1- le branding territorial comme moyen de créer, changer, préserver et faire revivre les identités et les images du territoire, 2- le branding territorial comme faisant partie d'un entrepreneurialisme urbain croissant au sein de l'administration publique, 3- la relation théorique entre le branding et la géographie, 4- les pratiques du branding territorial, 5- le branding territorial comme un processus antidémocratique et socialement excluant qui promeut les élites sociales en marginalisant systématiquement les groupes les moins puissants de la société, 6- le branding territorial en tant que partie intégrante des stratégies pour créer les 'creative places' (les territoires créatifs), et 7- les perspectives liées à la consommation, les images du territoire utilisées dans le branding des produits et les partenariats publics-privés. Cependant, l'auteur montre que le branding territorial **manque de cadres théoriques cohérents** et ne promeut que les perspectives simplifiées des territoires. **Peu de preuves empiriques** ont été trouvées pour soutenir les effets positifs du branding territorial. L'auteur suggère à la fin que la recherche sur le branding territorial peut aller au-delà d'une explication habituelle de l'adaptation du branding corporate aux territoires, à une plus large compréhension des structures sociales, politiques, spatiales et économiques qui créent réciproquement ce qui est connu pour être le branding territorial.

- La revue de littérature de Chan et Marafa (2013) s'est focalisée sur 111 articles publiés entre les années 2000 et 2011 dans trois grands périodiques du branding territorial, à savoir Journal of Brand Management, Place Branding and Public Diplomacy et Journal of Place Management and Development. Pour justifier leur choix, les auteurs déclarent que ces périodiques ont suivi le développement et la mise en place du domaine du branding territorial et que les principales études dans le domaine sont apparues dans ces trois revues scientifiques. Les articles identifiés traitent 117 territoires analysés comme des études de cas. Parmi les 111 études sur le branding territorial, 36 (32,4%) étaient liées aux villes ou aux régions, 75 (66,7%) aux pays, et 1(0,9%) étude traitait les deux échelles. Une **dominance des approches de recherche qualitatives** est révélée dans la plupart des thèmes spécifiques du branding territorial tels que l'identité du territoire, les images projetées, les offres territoriales, le marketing et les communications, et les relations avec les parties prenantes. En effet, les méthodes qualitatives de collecte et d'analyse de données ont été plus fréquemment adoptées que celles quantitatives dans les études antérieures sur les marques territoriales, et ce, indépendamment de l'échelle géographique des territoires étudiés. Enfin, les trois principales observations issues de la revue de littérature méritant une plus grande attention sont : (1) la prédominance de l'analyse qualitative, (2) l'absence d'approches de recherche intégrées et (3) le pouvoir explicatif relativement faible des applications statistiques dans certaines études.

- Lucarelli et Brorström (2013) effectuent une analyse méta-théorique de la littérature sur le branding territorial en adoptant le modèle développé par Burrell et Morgan (1979) qui permet de mettre en évidence différents fondements ontologiques et épistémologiques. L'analyse est basée sur un corpus de 292 articles publiés dans la période 1998-2010 et récupérés de différentes bases de données. Les auteurs soutiennent que le domaine de recherche peut être divisé essentiellement en six perspectives : la perspective structuraliste critique, la perspective humaniste radicale, la perspective de production, la perspective de co-production, la perspective orientée vers le consommateur et la perspective d'appropriation. En outre, les études adoptant une approche objectiviste (en termes de perspectives productives, co-productives, orientées vers le consommateur mais aussi structuralistes critiques) dominent largement la littérature alors que les autres adoptant une approche subjectiviste (à savoir les études dont les perspectives sont soit d'appropriation soit humaniste critique) sont moins nombreuses et peu populaires. Les auteurs notent également que de nombreux articles ont analysé le phénomène du branding territorial dans sa phase générative, en se focalisant sur l'étude de la gouvernance, la création et le management des marques territoriales, les activités du branding territorial et les politiques

de branding. Tandis que peu de travaux se sont intéressés à l'étude de la réception, l'usage et la consommation des différentes politiques, activités, événements et modalités du branding territorial que les divers publics lient à ce phénomène.

- La revue de littérature de Lucarelli et Berg (2011) examine 217 études sur le *city branding* se référant à la vente, la promotion, la régénération, le marketing et le branding des villes parues entre 1988 et 2009 dans plusieurs bases de données de la littérature. Les études ont été analysées puis classées selon six catégories : les données bibliographiques, les méthodologies utilisées, le fondement empirique, les cadres conceptuels, les éléments du branding et les résultats déclarés des efforts de branding. Actuellement, le *city branding* émerge comme un domaine de recherche internationalement reconnu et caractérisé surtout par sa multidisciplinarité. Son fondement théorique est encore fragmenté alors que **son fondement empirique se base en grande partie sur des preuves anecdotiques (secondaires) provenant d'études de cas unique, avec peu d'études comparatives sur l'impact des différents éléments de branding sur l'output ou la performance des données**. Par ailleurs, cette revue de littérature révèle que le city branding est le résultat de la confrontation de trois principales et différentes perspectives : 1- Le branding comme production (en mettant l'accent sur comment produire, créer et gérer une marque aussi bien que sur la façon d'organiser et gouverner un processus de branding), 2- Le branding comme appropriation (en mettant l'accent sur la réception, l'utilisation et la consommation de la marque ainsi que sur l'interprétation et l'utilisation du processus de branding), et 3- les études critiques des marques de ville et du branding des villes (le city branding comme un facteur positif/négatif pour l'environnement économique, social et culturel). En dernier, les auteurs incitent à s'intéresser et à réfléchir plus sur les questions fondamentales autour du branding territorial comme, comment les marques et les espaces se constituent mutuellement et forment l'un l'autre ? Comment les marques façonnent les infrastructures 'soft' et 'hard' des espaces urbains ? Et dans quelle mesure les marques sont les nouveaux espaces sémiotiques qui réorganisent l'expérience urbaine ?

- Dans sa tentative de procéder à une méta-analyse minutieuse de la littérature sur le marketing territorial et le branding territorial, Gertner (2011a) examine 211 articles (sur 259 identifiés au départ grâce à la base de données mondiale ABI/Inform) produits par 280 auteurs et publiés dans 43 périodiques pendant deux décennies allant de 1990 à 2009. Cependant, la multiplicité des sujets abordés dans la littérature combinée à l'utilisation constante des études de cas et d'autres méthodes qualitatives, ont entravé l'utilisation des outils statistiques appropriés pour que l'auteur puisse effectuer la méta-analyse. Ce dernier propose toutefois des moyens pour

déplacer le champ d'une étape descriptive à une étape normative de la construction des connaissances théoriques. La revue de littérature identifie quatre périodes par lesquelles l'évolution de la discipline est passée : (1) la période de gestation (1990-2000), (2) la naissance de la discipline (2002), (3) la période de l'adolescence (2004-2008) et (4) la dernière phase d'une maturité proche (2009). En fin de compte, Gertner (2011a) déclare que **cette étude n'a pas réussi à trouver les preuves que la littérature sur le marketing territorial et le branding territorial a atteint un point où il peut dire qu'une théorie lourde est en construction**, et ceci est dû à plusieurs raisons.

Par ailleurs, Gertner (2011b) produit un autre article '*Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding*' où il analyse et examine 212 travaux publiés entre 1990 et 2010 sur le marketing territorial et le branding territorial concluant encore une fois que le domaine n'a pas encore atteint un point où il peut dire qu'une théorie robuste est en cours de construction, et ce, **car la plupart des articles examinés ne parviennent pas à expliciter un objectif ; sont essentiellement qualitatifs ; sont basés sur des opinions personnelles et présentés dans un essai et dans un éditorial ; sont factuels et descriptifs ; sont basés sur des expériences spécifiques ou des études de cas ; ne se réfèrent à aucun background théorique ; n'avancent pas de modèles ou d'hypothèses testables ; se basent rarement sur la collecte de données primaires ; ont tendance à omettre la discussion sur la justification de la méthodologie adoptée ; n'arrivent pas à tirer des conclusions et avancer des recommandations et puis ne discutent pas les possibilités de recherche futures**. Par conséquent, pour aller de l'avant, le marketing territorial et le branding territorial doivent entre autres développer des typologies et des cadres théoriques, et comprendre si le branding des communautés, des villes, des pays et des autres types de territoires sont différents. Enfin, Gertner (2011b) conclut que les chercheurs et praticiens dans le marketing territorial et le branding territorial doivent **évoluer d'une étape descriptive à une autre normative afin de construire une théorie solide**.

Les instruments du branding territorial

Le branding territorial fait partie d'un large éventail de politiques de management territorial classiques (Ashworth, 2009). Il a émergé comme un **instrument puissant pour créer une certaine unicité et différencier les territoires**, générant une concurrence accrue entre les pays, les régions et les villes afin d'attirer l'attention des parties prenantes à vouloir investir sur le territoire, accueillir et organiser des événements (Oliveira, 2012). Cette partie a pour but

d'expliciter la façon avec laquelle cette pratique est développée et mise en œuvre sur le plan local notamment concernant la façon dont les territoires, après avoir adopté le marketing territorial comme une forme de planification et de management, s'orientent maintenant vers le branding territorial (Florian, 2002) pour créer une certaine singularité qui va les différencier des autres et leur attribuer un sens.

Selon Ashworth (2009), les personnes, en général, créent et attribuent un sens aux territoires à travers trois principales zones de contact qui se déroulent lors de la rencontre entre un individu et le territoire, et qui influencent forcément l'expérience globale vécue par les personnes. Cette rencontre avec les territoires se réalise grâce aux perceptions et aux images obtenues via les expériences cumulées des personnes, grâce aux différentes formes de représentation des territoires notamment à travers les films, les romans, les peintures, etc., et finalement, grâce à l'impact des interventions politiques délibérées comme la planification et la conception urbaines. Ainsi, le but du branding territorial est de pouvoir jouer sur ces éléments-là afin d'influencer la perception des gens lors de la phase de construction de sens. Cette pratique de management territorial fournit alors des outils précieux aux territoires afin de se différencier en gérant leurs opportunités et les transformant en des avantages concurrentiels, gagnant ainsi une valeur de marque et renforçant leur position sur le marché mondial (Oliveira, 2012).

Les autorités responsables de la gestion territoriale ont développé au cours des vingt dernières années **une boîte à outils d'instruments** qui sont devenus largement familiers et répandus à travers le monde et ce, à travers la prise de risque et les tentatives, le cumul d'expériences, et aussi, grâce à l'échange des meilleures pratiques entre praticiens et professionnels de différents pays. Des auteurs comme Lynch (1960), Ashworth (2009), Dinnie (2011), Oliveira (2012) et Ashworth et Kavaratzis (2015) identifient **trois principaux instruments du branding territorial** utilisés dans plusieurs coins du monde pour la planification locale et l'aménagement urbain. Ces instruments représentent les **supports de l'image urbaine** (Dinnie, 2011).

Association de personnalité (Personality association)

Dans leur quête d'une identité unique, les territoires s'associent à un individu dans l'espoir que ses qualités uniques soient transférées au territoire (Ashworth, 2009). Le branding se rapporte alors au **transfert des associations d'une personne à un territoire** et facilite surtout ce processus en sélectionnant les meilleurs attributs à associer. A titre d'exemple, les touristes peuvent visiter une ville car ils l'associent à une personnalité célèbre, qu'il s'agisse d'un peintre connu, d'un musicien ou d'un écrivain (Dinnie, 2011). Ces fameuses personnalités donnent du

sens au territoire et contribuent à sa formation. Dans ce genre de situation, les artistes dont la production est visuelle sont plus privilégiés à ceux qui réalisent des productions non-visuelles. D'autant plus que le branding d'une ville sera chose aisée lorsque la personne à laquelle elle a été associée est remarquable et mémorable, ou bien que le travail réalisé au sein du lieu est distinctif et relève de la créativité. **Cette technique de branding a été appelée « Gaudí Gambit »** par Ashworth (2009) suite au succès du « *personality branding* » de Barcelone dans les années 80 qui a été associée au fameux architecte et designer catalan Gaudí. L'image de la ville est désormais inséparable du chef-d'œuvre de l'artiste. Les personnages historiques et mythologiques jouent également un rôle important dans l'image de la ville (Ashworth, 2009 ; Dinne, 2011) puisque tous les territoires disposent d'une histoire et d'un patrimoine culturel qui favorisent ce genre d'associations.

Il est clair qu'une personnalité distinctive et reconnue par le grand public est un atout pour le branding d'une ville mais peut constituer aussi un inconvénient dans la mesure où l'association du territoire à une personne particulière peut ne pas être acceptée et accueillie par toute la population surtout que les goûts artistiques des individus changent et diffèrent. De même, l'idée de choisir une certaine personne fameuse dans le monde artistique ne contribue forcément pas au marketing du territoire car il est réduit à une niche destinée spécialement au tourisme littéraire et culturel (Ashworth, 2009). Par ailleurs, les associations d'une personnalité à un territoire ne dépendent pas que des agences responsables du marketing/branding territorial, mais aussi des autres parties prenantes comme les organisations et surtout de la population qui va accepter ou rejeter le choix du personnage ainsi que ses attributs. En effet, certaines associations de personnalité peuvent être inappropriées voire complètement indésirables. La valorisation des associations peut également changer au fil du temps car par exemple, une relation considérée autrefois comme efficace et bénéfique peut devenir moins efficace, moins pertinente ou moins bénéfique au fur et à mesure que les modes changent (Ashworth, 2009 ; Ashworth et Kavaratzis, 2015). Un autre risque concernant le « *personality branding* » est que l'histoire locale et le patrimoine culturel du territoire se voient alors détruits et remplacés par une personnalité célèbre qui est adoptée et promue comme étant le patron du territoire et son symbole (Ashworth, 2009). Cela n'empêche que les responsables locaux sont toujours tentés d'impliquer les célébrités locales dans l'espoir que leur renommée soit transférée au territoire.

De leur côté, Ashworth et Kavaratzis (2015) établissent **une check-list d'attributs menant au succès de cette technique de branding** ou au moins permettant d'éviter l'échec. D'abord, la personnalité sélectionnée doit être largement connue ou au moins, capable d'être populairement

promue dans les marchés cibles. Aussi, le lien entre la personne et le lieu doit être possible, crédible et clair. En second lieu, l'association doit être durable dans le temps car, en fin de compte, la célébrité est éphémère et son effet a un impact à court terme. D'autant plus que les modes culturelles changent et l'appréciation populaire des artistes, des styles, et des célébrités en général, croît et décroît. En troisième lieu, les attributs personnels transférés au territoire doivent améliorer ou renforcer la marque souhaitée et les associations doivent transmettre une valeur contemporaine à la marque en cours de création.

Parmi les nombreuses célébrités ayant été associées à des villes, citons l'architecte catalan Antoni Gaudí à Barcelone, l'architecte et le concepteur britannique Charles Rennie Mackintosh à Glasgow, le peintre, sculpteur, graveur, scénariste et écrivain catalan Salvador Dali à Figueras, l'artiste autrichien Friedensreich Hundertwasser à Vienne, le compositeur Wolfgang Amadeus Mozart à Salzburg, le chanteur et acteur américain Elvis Presley à Memphis, le groupe musical britannique The Beatles à Liverpool, le personnage historique de Vasco de Gama à Lisbonne, la figure légendaire du Roi Arthur à Winchester dans le Hampshire.

Bâtiments et structures phares

Cet instrument a été désigné dans la littérature de '*Signature building and design*' par Ashworth (2009) ; '*The built environment*' par Dinnie (2011) ; '*Signature buildings*' par Oliveira (2012) ; '*Signature or flagship structures*' par Ashworth et Kavaratzis (2015).

En réalité, tout ce qui est en quelque sorte spéciale dans une ville pourrait attirer les touristes (Dinnie, 2011) et l'attention des personnes étrangères à vouloir venir découvrir des objets populaires qui sortent de l'ordinaire et qui sont différents de ceux existant sur leur territoire. En effet, en se basant sur des recherches empiriques dans des villes américaines et européennes, Lynch (1960) déclare que chaque ville est perçue principalement par la plupart des individus comme un ensemble d'objets construits qui jouent un rôle dans la constitution de l'image que les gens ont de la ville. C'est la raison pour laquelle certaines villes s'ancrent mieux dans nos esprits que d'autres. A cet effet, les objets de l'environnement bâti que les touristes visitent, ou bien, les parties d'une ville que les citoyens admirent peuvent avoir une forte impression mentale sur eux.

Les territoires sont tentés d'exprimer au monde entier, y compris aux citoyens, leur existence et leur singularité à travers **la mise en place d'objets uniques et la construction de bâtiments et structures phares**. Cette idée était monnaie courante dans la plupart des époques historiques

(Ashworth et Kavaratzis, 2015). Les bâtiments phares représentent des structures officiellement conçues non seulement pour abriter les fonctions publiques mais aussi pour transmettre des déclarations sur les gouvernements qui les ont érigées (Ashworth, 2009). Ces structures phares dépendent de deux facteurs pour garantir leur réussite. Premièrement, **l'architecture doit être notable et remarquable** sachant que la qualité esthétique n'est pas déterminante du succès mais elle reste aussi importante. Dans ce sens, il y a toujours eu une compétition particulière entre les pays pour construire le plus haut bâtiment ou les plus grandes tours du monde. Les ponts sont également une structure préférée car ils sont très visibles et capables d'exprimer les deux compétences esthétiques et techniques d'un territoire. Deuxièmement, **le créateur artistique, l'architecte ou le designer est presque aussi important que le bâtiment lui-même et aussi célèbre que ses créations**. Ainsi, les villes qui possèdent des constructions conçues par des créateurs connus, acquièrent la notoriété et le statut de ville culturelle (Ashworth, 2009).

Les responsables locaux cherchent également à contrôler et soigner considérablement l'apparence esthétique de l'environnement local bâti afin que les bâtiments soient différents et reconnus. Ainsi, de par sa qualité esthétique, son caractère distinctif, voire sa notoriété, **l'architecture des bâtiments et des structures phares sert à exprimer l'individualité unique du territoire annonçant au monde l'existence d'un endroit original et unique**. Les qualités visuelles des bâtiments, des structures et même des quartiers semblent être des instruments du branding territorial. En effet, les territoires tentent d'acquérir également une image et une association à travers la création et la mise en forme d'un district (quartier) unique, distinctif et spécifique qui représente une signature pour la ville dans son ensemble (Ashworth, 2009) et lui confère une identité visuelle.

Au final, grâce à des investissements lourds dans l'architecture, l'art, le design, les espaces d'exposition, l'aménagement paysager et les différentes formes de réaménagement urbain, les territoires peuvent alors proclamer la possession de valeurs culturelles variées (Dicks, 2003) et la détention d'un caractère distinctif et singulier. Concrètement, le design global de ce genre de structures peut être historique ou contemporain, voire futuriste (Ashworth et Kavaratzis, 2015) dont le but est de distinguer les bâtiments, les objets, les quartiers, etc. et les faire remarquer au grand public pour que le territoire soit alors perçu comme différent des autres et facilement identifié par les internes et les étrangers.

Les bâtiments phares les plus connus à travers le monde sont le Colisée à Rome, le Parthénon à Athènes, les Jardins suspendus de Babylone, le Centre National d'Art et de Culture Georges-Pompidou (CNAC) ou la pyramide du Louvre à Paris, l'Empire State Building à New York, la tour CN à Toronto, les tours jumelles Petronas de Kuala Lumpur, le Centre mondial des finances de Shanghai, Burj Khalifa de Dubaï, le pont des chaînes à Budapest, le Tower Bridge à Londres, le pont du Golden Gate à San Francisco, le pont Erasme à Rotterdam, le pont du Millenium à Londres, et le pont Mohammed VI au Maroc qui a été inauguré dernièrement en 2016.

Les événements marquants (Hallmark events)

Les territoires organisent et sponsorisent des événements dans le but d'**obtenir une plus large reconnaissance de leur existence mais aussi pour établir des associations spécifiques à la marque** (Ashworth, 2011 ; Hall, 1989 ; Oliveira, 2012) et susciter l'attention des touristes (Dinnie, 2011). Dans son article, Getz (2008) identifie deux principaux avantages quant à l'organisation des événements. Le premier est **d'attirer** les touristes et les visiteurs nationaux et internationaux, alors que le deuxième est de **capter l'attention et promouvoir les attractions et les infrastructures d'un territoire**. Les événements contribuent alors à l'attraction des touristes et des visiteurs nationaux en particulier, de la couverture médiatique ainsi qu'à la promotion de l'existence du territoire où se déroule l'événement pour des visites futures (Brown et Trimboli, 2011).

En conséquence, les événements sont de plus en plus utilisés par les responsables du marketing territorial (Getz, 2008 ; Gibson, 1998) mais aussi par les urbanistes, les gestionnaires et les designers urbains dans d'autres contextes (Ashworth, 2009). Grâce aux événements culturels, artistiques, sportifs, etc., les territoires s'identifient aux activités qui y sont organisées et démontrent par-là aux citoyens et au reste du monde leur capacité organisationnelle, leurs compétences organisationnelles techniques et l'engagement politique des responsables pour réussir la mise en scène de tels événements (Ashworth et Kavaratzis, 2015 ; Dinnie, 2011). En plus d'affirmer leur existence et leurs compétences, les territoires acquièrent aussi de l'importance et de la valeur en fonction de l'importance de l'événement organisé. Il est évident alors que plus un événement est grandiose, important et mondial, plus le gain généré sera grand en cas de succès et vice-versa en cas d'échec. En effet, Quinn (2006) conclut de l'étude d'un certain nombre d'études de cas irlandais que l'organisation des festivals peut renforcer le tourisme, générer des recettes locales et contribuer même à la reconnaissance du lieu. L'impact

de ces événements marquants sur l'image locale du territoire est alors considérable (OECD, 2005). Getz (2008) résume de sa part l'impact des événements dans les cinq dimensions suivantes : économique, sociale, culturelle, politique et environnementale ou écologique.

Par ailleurs, ces événements marquants peuvent être soit récurrents en se produisant chaque année soit exceptionnels (Ashworth, 2009 ; Dinnie 2011). De nombreuses possibilités d'événements existent comme les manifestations sportives, les foires commerciales, les rassemblements politiques et les sommets internationaux, cependant, les événements culturels sont les plus privilégiés et suscitent beaucoup plus d'attention en raison de leur visibilité ainsi que l'acceptabilité et la reconnaissance des produits culturels comme étant des biens de mérite ajoutant de la valeur et des attributs désirables à la marque d'un territoire (Ashworth, 2009 ; Oliveira, 2012). En effet, les événements culturels ont été accueillis et organisés par les villes depuis presque leur existence et contribuent de ce fait, à associer les qualités et le contenu de l'événement à la marque territoriale (Ashworth et Kavaratzis, 2015) et au territoire dans son ensemble.

Les événements récurrents les plus connus sont le festival international du film de Cannes (France) qui est un festival annuel de cinéma international, le festival de Salzbourg (Autriche) qui est un festival d'opéra, de théâtre et de musique classique se déroulant chaque été, la semaine de la mode à Copenhague (Danemark) qui est le rendez-vous incontournable pour les professionnels de la mode où différents stylistes internationaux présentent leurs collections et qui a lieu deux fois par an (Février et Août), le carnaval annuel de Rio (Brésil) perçu comme l'événement touristique le plus important de la ville et la fête la plus populaire au pays, et le festival Mawazine Rythmes du Monde de Rabat (Maroc) qui est un festival de musique organisé chaque année regroupant plusieurs artistes internationaux, chanteurs marocains et arabes. Par ailleurs, les jeux olympiques, la coupe du monde de football, la coupe d'Afrique des nations, la coupe d'Asie des nations, la copa America, le championnat d'Europe de football (l'Euro) ou encore le titre de Capitale européenne de la culture attribué pour un an à une ville européenne sont tous de bons exemples de méga-événements ponctuels.

En guise de conclusion, le branding territorial comme outil du management territorial offre aux responsables locaux trois instruments pour **différencier leurs territoires, les distinguer, leur attribuer un sens et les rendre uniques** à travers leur association à des personnalités, la mise en place de bâtiments et structures phares et l'organisation d'événements marquants. Ces trois instruments **doivent être complémentaires** car l'utilisation d'un seul instrument a rarement

réussi sachant que même le mix de ces derniers s'avère être un processus délicat nécessitant une mise en œuvre et un support via plusieurs mesures conventionnelles de management et de planification urbaines (Ashworth, 2009). En définitive, si ces instruments sont bien implémentés et intégrés efficacement dans des politiques territoriales stratégiques, le branding territorial devient alors une forme très efficace du management territorial.

Après avoir traité le domaine du branding territorial, nous allons explorer dans la section suivante l'univers des marques territoriales. Rappelons que **le branding territorial** (*place branding*) **est le phénomène qui désigne le processus de création et de gestion d'une marque territoriale** (*place brand*), et par conséquent, **les marques territoriales sont le résultat de ce processus ou le fruit de toute stratégie de branding territorial.**

L'univers des marques territoriales

“Brands enable us more easily to “read” each other and our environment of places and products... Seen in this way brands are not a source of pure differentiation, but also of identification, recognition, continuity and collectivity.”

Mommaas (2004, p.34)

Généralement, quand on parle de marque, cela renvoie systématiquement aux produits, aux services, aux organisations dans le secteur privé. Il s'agit d'un concept transversal qui se retrouve au cœur des stratégies des entreprises et représente leur facette visible, dynamique, porteuse des valeurs et de la réputation (Kapferer, 2007). Cependant, « de plus en plus d'institutions non commerciales parlent comme des marques » (Kapferer, 2006, p.30), les entreprises publiques, les instituts, les associations, les universités, etc. tiennent désormais un discours de marque et développent des marques fortes pour faire face aux problématiques d'attractivité et de concurrence. Dans la même lignée, les responsables locaux ont commencé, depuis une décennie, à s'orienter vers le concept de marque qui paraît comme une solution propice pour gérer l'attractivité des territoires.

Cet engouement mondial envers les marques territoriales est évident et peut être expliqué par le fait que **les territoires ont toujours été considérés comme des marques** (Azouaoui, 2018 ; Chanoux, 2013 ; Kotler et al. 1999 ; Kotler et Gertner, 2002 ; Hankinson, 2001 ; Maynadier, 2009) **dans la mesure où ils possèdent tous des problématiques d'attractivité, d'image, de notoriété, de communication et surtout de concurrence** puisque le contexte actuel dans

lequel vivent les territoires est caractérisé par une globalisation accrue les obligeant à mettre en place des stratégies réfléchies et construites afin d'améliorer et distinguer leur offre territoriale. De même que le succès qu'ont connu certaines marques territoriales telles que *I Love New York*, *I Amsterdam*, *OnlyLyon* ou encore *Be Berlin* a incité fortement d'autres villes internationales à s'engager aussi dans une stratégie de branding territorial pour donner naissance à de fortes marques qui contribueront à leur tour à promouvoir leur attractivité et à accroître leur réputation. En outre, plusieurs noms de territoires sont perçus comme des noms de marque puisque les gens répondent à ces noms de territoires comme s'ils étaient des marques qui peuvent acquérir et perdre leur valeur, et dans certains cas, ces noms sont inventés comme des marques (Anholt, 2010). De son côté, Simeon (2006) soutient que **le nom d'un territoire est une marque car les personnes peuvent partager un groupe cohérent de caractères, d'images ou d'émotions quand ils se rappellent ou vivent le territoire**, de la même manière que face aux autres types de marques.

En conséquence, la marque territoriale prend forme dans l'évolution du concept de marque qui ne s'applique souvent plus à un seul objet, mais à un système d'offres souvent hétéroclite et disparate incluant des éléments à la fois tangibles et intangibles (Heilbrunn, 2010) tel est le cas du territoire. Ainsi, « la marque dépasse la logique marchande pour devenir une logique à part entière, atypique et caractéristique des lieux géographiques contemporains. Si le marketing est là pour vendre un produit, la marque territoriale est présente pour mettre en place une gestion publique hybride, plus en accord avec les besoins et les caractéristiques du consommateur territorial » (Chanoux, 2013, p.103). De ce fait, la marque territoriale est devenue bien plus qu'un simple phénomène de mode, elle est clairement un sujet d'actualité qui suscite l'intérêt des chercheurs dans diverses disciplines, des professionnels et des praticiens dans différents domaines, ainsi que des acteurs locaux qui cherchent à adopter ce concept pour répondre aux nombreuses problématiques de leurs territoires.

Aujourd'hui, la marque territoriale est un nouvel outil au service des pratiques de marketing territorial qui avaient besoin d'une innovation stratégique pour mieux gérer l'attractivité et la compétitivité des territoires. Les marques territoriales sont venues alors compléter le concept de marketing territorial (Chanoux et Serval, 2011). Paddinson (1993) affirme ceci en déclarant que la marque de territoire apparaît comme un **moyen de faire évoluer le marketing territorial** en créant une communication plus sophistiquée et **une identité territoriale** pour augmenter le niveau d'attractivité du territoire. L'approche de la marque territoriale paraît alors séduisante (Maynadier, 2009) et la pratique du branding territorial devient ainsi un élément de

plus en plus important inscrit dans l'agenda politique des gouvernements et qui recouvre toutes les échelles géographiques. En outre, la capacité des territoires à développer des marques cohérentes et globales a été identifiée comme un moyen important pour la poursuite du développement économique, ainsi que le maintien des relations existantes avec les investisseurs et les entreprises (Allen, 2007 ; Papadopoulos, 2004). Autrement dit, **les territoires, qui à travers leurs marques, sont les plus aptes à renvoyer à une identité unique et significative ainsi que de projeter une image cohérente et positive sont susceptibles de voir des avantages économiques** (Havey et Young, 2012) mais aussi, **de survivre et de croître** (Ryu et Swinney, 2011). En effet, une marque territoriale cohérente, forte et attractive va aider à promouvoir le développement économique (Boisen et al., 2011) et soutenir les transformations spatiales (Ashworth, 2011).

Suite à cela, plusieurs questions importantes et fondamentales concernant le concept de marque territoriale se posent.

- Qu'est-ce qu'une marque territoriale ?

Tout à ses débuts, la marque territoriale a été réduite par de nombreux chercheurs et auteurs en marketing territorial à un signe distinctif associé à un territoire sans pour autant intégrer sa complexité et ses différents facteurs politiques, culturels, économiques ou encore contextuels dans son processus de création. En effet, les marques territoriales sont plus complexes qu'un simple logo ou slogan avec lesquels elles sont généralement associées (Cleave, 2014), elles représentent toutefois un amalgame complexe d'initiatives stratégiques et tactiques impliquant le management de plusieurs groupes de parties prenantes et de multiples canaux de communication, souvent à travers diverses zones géographiques, différentes histoires et cultures (Allen, 2007).

A travers la littérature et la recherche contemporaine, les marques territoriales ont été définies différemment. D'abord, Kavaratzis et Ashworth (2005) les considèrent comme des **associations dans l'esprit des clients du territoire**. Selon Braun (2008), elles représentent **des constructions symboliques destinées à ajouter du sens ou de la valeur aux territoires ; elles sont aussi des signes qui les identifient et évoquent les associations qui les imprègnent avec une signification culturelle**. En se basant sur Aaker et Joachimsthaler (2000) et Aaker (2001), Govers et Go (2009) définissent **les marques territoriales comme des représentations de l'identité du territoire, construisant une image favorable en interne** (avec ceux qui délivrent l'expérience [à savoir les acteurs publics, privés et de la société civile]) **et en externe** (avec les

visiteurs [incl. les touristes, les investisseurs, les commerçants, les migrants]), **et conduisant à la satisfaction et la fidélité à la marque, au name awareness** (reconnaissance du nom du territoire), **à la qualité perçue, et à d'autres associations de marque favorables (à savoir l'image positive et la réputation)**. Ces éléments forment le capital de la marque territoriale (Ibid.). Les marques territoriales désignent également **la réputation des territoires** (Anholt et Hildreth, 2010). De leur part, Braun et Zenker (2010) définissent la marque territoriale comme **un réseau d'associations établi dans l'esprit des clients et basé sur les expressions visuelles, verbales, et comportementales d'un territoire qui sont associées aux objectifs, à la communication, aux valeurs et à la culture générale des parties prenantes**. La marque territoriale est alors **un symbole partagé mais sélectif du territoire** (Boisen et al., 2011). Elle est également **un élément fort, durable et tangible pour les territoires modernes, elle recèle une âme et une identité** (Chanoux et Serval, 2011). Selon Baker (2012), les marques territoriales représentent **la totalité des pensées, des sentiments et des attentes que les personnes détiennent sur un lieu**. C'est **la réputation et l'essence durable d'un territoire et représente sa promesse de valeur distinctive**, en lui fournissant un avantage concurrentiel. Finalement, les marques territoriales sont définies comme **un ensemble de perceptions dans l'imagination des gens ordinaires et de certains éléments visuels qui sont directement associés au territoire** (Novenkova et Kalenskaya, 2015).

- Pourquoi les marques territoriales sont-elles importantes ?

Le financement de la pratique du branding territorial ainsi que les activités connexes coûtent énormément d'argent et nécessitent le déblocage de gros budgets afin de garantir le succès et la pérennité de la marque territoriale. D'ailleurs, **le financement du branding territorial constitue une réelle problématique** à laquelle les gouvernements, les responsables locaux et les auteurs et chercheurs tentent de répondre compte tenu du fait que le financement public demeure insuffisant et nécessite la mobilisation et le soutien de fonds privés. En outre, le branding territorial s'avère être un **projet complexe à long terme qui requiert de l'effort et nécessite du temps**. Ces trois facteurs, à savoir, **l'argent, le temps et l'effort** ne sont toujours pas réunis et mis à la portée des responsables du projet de branding du territoire qui essaient d'élaborer et de mettre en place une marque territoriale en respectant des délais moyennement courts et en se limitant au budget alloué par les autorités publiques. En effet, le souci des politiciens et des responsables locaux est de mettre sur le marché une marque territoriale dans les plus brefs délais puisqu'ils la considèrent comme une solution rapide à leurs problématiques d'attractivité et de concurrence. Or, le branding territorial est **un processus beaucoup plus**

complexe, continu et interconnecté avec tous les efforts en marketing et l'ensemble de l'exercice de planification (Kavaratzis et Ashworth, 2010).

- Pourquoi les territoires s'engagent-ils alors dans une stratégie de branding territorial ?

Premièrement, les marques territoriales aident les territoires à **se distinguer d'une concurrence de plus en plus intense** qui est apparue depuis qu'ils ont été capables d'offrir des installations et des possibilités similaires pour investir, vivre et visiter (Kotler et al., 1999; Kavaratzis et Ashworth, 2010). Ainsi, faire face à la concurrence mondiale est l'explication donnée pour justifier l'importance et la pertinence des marques territoriales. Deuxièmement, les marques territoriales fournissent **une orientation stratégique pour le développement des territoires** (Ashworth et al., 2015) car elles servent à imaginer un futur ambitieux pour le territoire en lui traçant le scénario idéal. En effet, les marques territoriales offrent une vision pour le territoire et une direction pour la planification et la mise en œuvre de diverses mesures qui vont aider à atteindre cette vision (Ashworth et al., 2015). Troisièmement, les marques territoriales fournissent **une base pour la coopération des parties prenantes** (Ashworth et al., 2015). Elles représentent un terrain d'entente commun pour les diverses parties prenantes afin de définir un objectif collectif et travailler ensemble pour l'atteindre. Quatrièmement, les marques territoriales fournissent **des solutions aux problèmes pratiques et fonctionnels liés au territoire** en définissant le contexte dans lequel plusieurs questions spécifiques peuvent être résolues (Ashworth et al., 2015). Une dernière réponse possible est que les marques territoriales peuvent aider à **maximiser l'expérience (positive) du territoire** en déterminant la façon avec laquelle les territoires seront vécus par leurs consommateurs (Ashworth et al., 2015). Les marques territoriales définissent les attentes des consommateurs territoriaux (résidents, visiteurs, investisseurs, etc.) et **façonnent en conséquence, leur expérience** qui reste un élément essentiel de leur satisfaction. Ainsi, les marques territoriales servent à **aligner les attentes des clients cibles avec la réalité du territoire**.

- Quels sont les composants des marques territoriales ?

Dans leur ouvrage de référence sur le branding management, Lewi et Lacoëuilhe (2012) distinguent deux éléments constitutifs de la marque, à savoir les valeurs tangibles qui regroupent les qualités mesurables et comparables rationnellement d'un produit (ou d'un service) d'une marque par rapport à ses concurrents, et les valeurs intangibles perçues comme les caractéristiques non mesurables entre elles qui touchent souvent à la mémoire intime ou à l'émotion de chaque individu.

Tout particulièrement, les composants clés d'une marque identifiés dans la littérature sur le branding de destination sont **les attributs fonctionnel et symbolique ou tangible et intangible** (Balakrishnan et al., 2008). D'abord, les composants fonctionnels représentent la fonction (ou le service) de base de la marque (Maklan et Knox, 1997). Ils sont associés aux besoins pratiques immédiats (Wood, 2007) et aux avantages clés du produit ou de sa performance fonctionnelle (de Chernatony et al., 2000 ; Mowle et Merrilees, 2005). Ces composants sont liés aussi aux parties tangibles (Mowle et Merrilees, 2005) ou aux attributs physiques du produit qui forment ses avantages intrinsèques (Orth et Marchi, 2007). Les caractéristiques fonctionnelles de la marque sont principalement tangibles et souvent mesurables (Balakrishnan et al., 2008 ; Hankinson, 2004a). Tandis que, les composants symboliques de la marque de destination renvoient aux caractéristiques et aux avantages qui dépassent le produit de base (Wood, 2000). Ils sont de nature extrinsèque et souvent corrélés aux attributs non liés au produit (Keller, 1993). Les composants symboliques de la marque sont donc fortement liés à ses attributs intangibles (Hankinson, 2005 ; Mowle et Merrilees, 2005), et ses caractéristiques symboliques sont psychologiques et ne peuvent être observées directement (Echtner et Ritchie, 1993). Cependant, il est à noter que les composants fonctionnels ou tangibles comme les souvenirs, les objets, les infrastructures, les monuments, etc. peuvent avoir des associations symboliques avec la marque et que réciproquement, les composants intangibles ont besoin de points référence tangibles comme c'est le cas de l'histoire, le patrimoine ou la culture qui sont manifestés dans les bâtiments et l'environnement architectural.

En considérant que la marque de destination et la marque territoriale sont toutes les deux créées dans le but d'identifier, développer, promouvoir et distinguer un lieu précis, la destination dans le cas d'une marque de destination et le territoire (dans son intégralité) dans le cas d'une marque territoriale, il est tout à fait possible d'assimiler les composants des deux marques tout en gardant à l'esprit que le territoire est beaucoup plus complexe qu'une destination touristique bien qu'elle en fasse partie. **Il faut alors prendre en considération l'ensemble des dimensions (géographique, économique, politique, sociale, culturelle, etc.) du territoire pour déterminer les composants de sa marque.** Généralement, les marques territoriales sont faites à la base de tactiques et d'activités promotionnelles puissantes et persuasives, elles sont construites autour d'une stratégie de communication émanant des parties prenantes, surtout des offices de tourisme ou des agences de branding territorial. Les marques territoriales se composent également d'**associations** avec les éléments qui font le territoire. Dans ce sens, la marque établit un lien fort avec le territoire et traduit le rapport que les gens entretiennent avec

leur territoire. Par ailleurs, **les marques peuvent être formées aussi à partir des récits ou des histoires des territoires** racontés par les organisations de storytelling, la population, les objets, les symboles, etc. (Ashworth et al., 2015) et qui forment le patrimoine culturel.

- Enfin, qui est-ce qui construit les marques territoriales ?

Comme première réponse, les marques territoriales sont construites par **les organisations et les institutions qui entreprennent des projets de branding territorial, qui peuvent être du secteur public et/ou privé** (les autorités publiques, les collectivités locales, les offices du tourisme, les agences de développement des territoires, les grandes entreprises et industries, les consultants, etc.). Une deuxième réponse est que les marques territoriales sont créées par **des agences de communication ou particulièrement par des agences spécialisées en marketing/branding territorial** qui sont généralement des entreprises privées reconnues au niveau international et spécialement recrutées par les gouvernements afin de mener le projet de branding territorial. Une dernière réponse possible est que les marques territoriales sont formées par **la société et les consommateurs (utilisateurs) territoriaux** (Ashworth et al., 2015) qui prennent des décisions liées au territoire (vivre, investir, visiter). Cette dernière possibilité se réalise surtout quand les résidents sont intégrés avec les parties prenantes dans le processus de création de la marque territoriale.

Importantes distinctions

Marketing territorial V.S. Branding territorial

Force est de constater que le terme « *place branding* » **domine la littérature anglophone** et que l'utilisation du terme pour désigner l'ensemble du domaine qui s'intéresse à la fois au marketing territorial, au branding territorial et à la stratégie de marque, se généralise (Skinner, 2008). La littérature sur le marketing territorial et le branding territorial tend à **ne plus faire de distinction claire entre marketing et branding**. « Certains chercheurs préfèrent considérer le branding territorial comme un instrument du marketing territorial, alors que d'autres chercheurs préfèrent considérer le marketing territorial comme un instrument du branding territorial. » (Boisen et al., 2018, p.7). Néanmoins, certain auteurs acceptent le branding comme une orientation stratégique générale pour le marketing (Kavaratzis, 2004 ; Hankinson, 2010b), tandis que d'autres notamment comme Kotler et al. (1993) incluent le branding dans la gamme d'outils du marketing territorial. En outre, les récentes contributions font référence au branding

territorial même pour des articles ne présentant aucun lien avec la marque (Vuignier, 2016) mais dont le sujet s'intéresse à la gestion et au marketing des lieux de façon générale.

La notion de branding territorial est alors définie de façon tellement large et englobante que **les deux termes se confondent et sont utilisés comme des synonymes par de nombreux auteurs** (Vuignier, 2016). Et bien que les chercheurs aient fourni plusieurs définitions et cadres théoriques, Boisen et al. (2018) constatent toujours que « les chercheurs et les praticiens (conseillers, hauts fonctionnaires, intervenants publics et privés et politiciens) les utilisent souvent comme des synonymes » (p.4). En effet, il y a **beaucoup de confusion** à propos de ces termes et certains auteurs les **utilisent d'une manière interchangeable**. Selon Pryor et Grossbart (2007), la tendance à utiliser de façon interchangeable des termes tels que '*place branding*', '*place marketing*', '*place promotion*' et le remplacement du terme 'pays' par 'territoire' dans chacune des expressions précédentes, existe à la fois chez les auteurs et chercheurs mais aussi parmi les praticiens dont le but est de créer une marque pour promouvoir un lieu. Toutefois, des auteurs comme Hankinson (2004b), Braun (2008), Skinner (2008), Govers (2011), Petrea et al. (2013) et Vuignier (2016, 2018) insistent sur la **différence entre le marketing territorial et le branding territorial et sur l'obligation de ne pas les confondre car ils sont des termes connexes et non des synonymes**. En effet, le branding territorial est clairement lié au marketing territorial, mais il est un domaine d'étude et de pratique distinct (Govers, 2011) qui doit être étudié et pratiqué de façon différente et autonome (Vuignier, 2016).

Cette partie va nous permettre entre autres de comprendre globalement le marketing territorial et le branding territorial ainsi que leurs principaux objectifs, de déterminer leurs similitudes et de détecter ce qui fait leur différence.

Il est compréhensible d'un point de vue pratique que le marketing territorial et le branding territorial soient autant similaires puisque le branding se traduit concrètement par des activités de marketing et ce, dans le but final de développer une marque territoriale. En revanche, Sager (2011) explique que les stratégies de marketing territorial englobent à la fois le branding territorial et la promotion du territoire. En réalité, les activités de marketing et celles de branding comprennent dans leur mise en œuvre « des campagnes de communication et de promotion, des événements, des instruments mettant en valeur les territoires, à l'interne et à l'externe, et soutiennent des mesures visant à améliorer la qualité du territoire. » (Vuignier, 2016, p.6). Ceci fait en sorte que le marketing territorial et le branding territorial soient aussi confondus, tout particulièrement par les praticiens et les professionnels du domaine puisque tous les deux

permettent de poursuivre et d'atteindre les mêmes objectifs de développement et d'attractivité. En effet, dans le fameux rapport *Place Marketing & Branding 2015*¹⁵ publié par *Best Place* (the *European Place Marketing Institute* en Pologne), il est indiqué que le marketing territorial et le branding territorial contribuent au développement économique et social du territoire en fournissant un lien stratégique entre les réalités actuelles du lieu et la vision souhaitée pour son avenir (Best Place, 2015). Ils fournissent donc une vision commune aux parties prenantes locales pour collaborer et joindre leurs efforts afin d'améliorer ensemble la réputation du territoire et maintenir sa pertinence au fil du temps à l'égard des publics cibles : résidents, visiteurs et investisseurs. Les deux pratiques représentent alors un processus social et font donc appel à une démarche participative qui nécessite l'implication et la participation à la fois des parties prenantes et des résidents dans chaque étape de leur mise en œuvre, de la phase stratégique, puis opérationnelle, à celle de contrôle et de suivi. Par conséquent, le marketing territorial et le branding territorial fournissent une orientation stratégique pour le développement des territoires tout en favorisant la différenciation, la continuité et la pertinence (Ibid.).

Cependant, d'un point de vue scientifique, **la distinction essentielle réside dans le fait qu'une stratégie de branding par définition s'apparente à un processus qui vise in fine à créer une marque** (Vuignier, 2016), **et à la gérer** : « le branding correspond à la gestion de la marque » (Vuignier, 2018, p.38). Tandis que **le marketing territorial a pour but de travailler sur les facteurs d'attractivité d'un territoire, les valoriser, les promouvoir et les communiquer pour en favoriser le développement économique.**

Commençons tout d'abord par le marketing territorial.

Le marketing territorial est devenu au cours des dernières décennies une pratique régulière en raison de l'augmentation rapide de la concurrence entre les territoires (villes, régions, et nations du monde) pour les investissements étrangers, les résidents, les revenus du tourisme, les nouvelles start-ups, la relocalisation, etc. (Baker et Cameron, 2008). Le marketing territorial est largement utilisé par les autorités et les responsables locaux dans le monde parce qu'il contribue effectivement au développement local d'une manière significative. Il est alors un moteur et un facteur clé des activités économiques et un initiateur important du développement local et de la régénération dans la mesure où il permet l'élaboration et la mise en œuvre d'un processus managérial qui aide les territoires à atteindre leurs divers objectifs socioéconomiques **en**

¹⁵ Disponible en ligne sur : <http://bestplaceinstitut.org/RAPORT2015.pdf>

adoptant une philosophie axée sur le marché et des actions de planification spécifiques conçues pour améliorer la position relative des villes sur le marché international (Ashworth et Voogd, 1988). Le terme « marketing territorial » peut donc être mieux adapté aux questions relatives à la gestion globale des territoires (Skinner, 2008) puisqu'il est admis comme un instrument du management territorial pour l'atteinte des divers objectifs relatifs à leur gestion (Ashworth et Voogd, 1990). En effet, outre les buts socioéconomiques que se fixent les responsables locaux, Azouaoui (2018) déclare que le marketing territorial est autant une forme moderne de management des territoires permettant à ces responsables d'élaborer une stratégie, de définir une personnalité claire débouchant sur un positionnement non confus du territoire tout en développant sa notoriété et son image. **Le marketing territorial ambitionne donc de développer une image globale favorable du territoire et de promouvoir son attractivité.** De toute façon, « l'attractivité territoriale dépend énormément de l'image du territoire et de la capacité des acteurs-développeurs locaux à promouvoir une telle image positive » (Ibid., p.18). En agissant directement sur leur image, le marketing territorial impacte en conséquence l'attractivité des territoires.

Par ailleurs, Gollain (2014) définit le marketing territorial comme l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement des publics visés par une offre différente et attractive dont la valeur perçue est durablement supérieure à celles des concurrents. Le marketing territorial désigne également l'utilisation coordonnée d'outils marketing soutenue par **une philosophie commune orientée vers le client** afin de créer, communiquer, délivrer et échanger des offres urbaines qui ont de la valeur pour les clients et la communauté de la ville [ou d'un territoire] dans son ensemble (Braun, 2008). Le marketing territorial est donc véritablement « une démarche qui vise à élaborer, sur la base de la connaissance de l'environnement (géographique, démographique, culturel, économique, social, politique), l'offre territoriale dans l'optique d'accroître l'attractivité et l'hospitalité du territoire » (Chamard, 2015, p.53). Cette offre territoriale « regroupe tout ce que le territoire et ses acteurs proposent en matière de biens et de services aux publics bénéficiaires » (Ibid., p.55). De ces définitions, notons d'abord qu'il y a **une absence de référence à la notion de marque et que le point de départ d'une stratégie de marketing territorial est le marché et les divers publics cibles** (touristes, investisseurs, résidents etc.) dont les besoins et attentes servent principalement à façonner l'offre territoriale. Azouaoui (2018) considère également le marketing territorial comme un état d'esprit dans le cadre duquel les territoires devraient se placer systématiquement du point de vue de leurs cibles

pour répondre au mieux à leurs besoins. Selon Boisen et al. (2018), le marketing territorial consiste essentiellement à gérer et à équilibrer l'offre (les offres du territoire) et la demande des groupes cibles dans certains segments de marché. Le marketing territorial représente donc pour les mêmes auteurs une **approche 'outside-in'** avec les divers besoins des groupes cibles sélectionnés. **Il est alors orienté vers le marché et axé sur la demande** (Ibid.). Kotler et al. (1999) assurent qu'il s'agit effectivement d'une procédure de planification stratégique entreprise par les responsables locaux dans le but principal est de satisfaire les divers besoins des marchés cibles. Pour ce faire, le marketing territorial développe et utilise un ensemble d'outils pratiques et intègre la planification et l'exécution d'une série de projets qui contribuent essentiellement à l'atteinte des objectifs stratégiques du territoire (Best Place, 2015) mais encore à la modification de son image globale via des projets ambitieux et emblématiques tels que la construction de projets architecturaux à fort potentiel de rayonnement national et international, l'aménagement de nouveaux quartiers, ou l'organisation d'événements internationaux (Azouaoui, 2018). Meyronin (2015) affirme que le marketing territorial s'inscrit réellement dans le champ du management public territorial qui travaille sur **l'image** et sur la signification et la convivialité des lieux. Dans ce sens, **mener des projets et réaliser des investissements ainsi que développer le tourisme et les exportations, puis mesurer les effets de ces actions sur la performance de chaque secteur n'est pas du branding territorial, mais c'est du marketing territorial**, comme l'explique Govers (2013).

Tout compte fait, le marketing territorial est la discipline scientifique et le champ de la pratique qui ont pour but de développer et mettre en place un processus managérial qui est mis à la disposition des gouvernements et des responsables locaux pour leur permettre de mieux atteindre leurs objectifs en termes de développement, d'attractivité et de promotion, ainsi que de pouvoir se démarquer de la concurrence sur la scène internationale. **Toute stratégie marketing est orientée vers le marché et vise à satisfaire les attentes et les besoins des nombreux clients du territoire**, et cela se passe notamment par :

- l'utilisation des méthodes de recherche marketing pour analyser l'environnement concurrentiel et identifier les attentes, les besoins et les préférences des marchés cibles et des parties prenantes;
- la création de divers avantages liés au territoire pouvant répondre et satisfaire aux nombreux besoins, attentes et préférences ;
- la création, la communication et la livraison de différentes offres territoriales attractives en faveur des marchés cibles, des parties prenantes du territoire, et de la communauté locale.

Par conséquent, le marketing territorial porte sur :

- l'analyse de l'environnement compétitif et l'identification de la position du territoire ;
- la communication différenciée des atouts et forces du territoire en fonction des cibles ;
- l'utilisation des outils marketing pour la réalisation des objectifs moyens et à court terme, comme l'augmentation des investissements à l'étranger ou le nombre des visiteurs ;
- la satisfaction des besoins des marchés cibles étant donné que le marketing territorial est axé sur la demande et orienté vers l'extérieur (outward focus).

En ce qui concerne le branding territorial, perçu comme étant un changement notable au niveau de la théorie et de la pratique du marketing territorial.

« Places can be branded like products and services » (Kotler et al.1999 ; Keller 1998 ; Killingbeck et Trueman 2002 ; Hankinson 2001 ; Rainisto, 2003), le branding se présente potentiellement comme un **nouveau paradigme sur la manière de gérer et diriger les territoires** dans le futur (Anholt, 2005) dans la mesure où il est devenu une approche très populaire pour gérer, favoriser et encourager le développement des villes, régions et pays (Florek et Janiszewska, 2013). Par conséquent, le branding ne se rapporte uniquement pas aux seules activités marketing à travers la création de logos, de slogans et la mise en place de belles campagnes publicitaires pour promouvoir les territoires mais cela n'empêche qu'elles font partie du processus. Ainsi, le branding peut être à la fois l'outil marketing et le concept holistique qui désigne le **processus de développement, de gestion et de communication de la marque territoriale**. Il est un outil stratégique et opérationnel parmi d'autres du management territorial qui sert à la gestion des territoires et correspond à la gestion de leurs marques.

Dans le marketing contemporain, le branding est très central car il intègre tous les éléments stratégiques dans une seule formule de succès qui est la marque (Arabzadeh & Aghaeian, 2015) et permet de **lier les territoires aux associations souhaitées qui désignent ce que cette marque représente et impliquent une promesse faite par le territoire à ses clients**. Le branding territorial vise le développement holistique du territoire et l'accroissement notamment de sa désirabilité. Gotham (2007) affirme que les stratégies de branding doivent définir les attractions locales d'une ville et les différencier des concurrents dans les esprits des visiteurs et des autres cibles, ainsi que créer une promesse de marque qui cadre l'expérience de la ville pour ses clients cibles. Selon le même auteur, les principaux objectifs du branding territorial sont de

« réimaginer une ville, forger des identités basées sur le territoire et contrôler les impressions et la compréhension des clients d'un lieu particulier » (2007, p. 828). En outre, le branding agit également sur la dimension sociale du territoire en mettant en œuvre les moyens « pour atteindre le développement de la communauté, renforcer l'identité locale et l'identification des citoyens avec leur ville et activer toutes les forces sociales pour éviter les troubles et l'exclusion sociale » (Kavaratzis, 2004, p. 70).

Bien que diverses définitions du branding territorial existent, nous reprenons celle d'Eshuis et al. (2014) qui met en exergue la différence entre le branding territorial et le marketing territorial. Le branding territorial est « **le développement de marques** pour des sites géographiques, comme des régions, des villes ou des communautés, dans le but généralement de déclencher des associations positives et de distinguer le territoire des autres. [...] Le branding territorial est un élément du marketing territorial qui consiste à influencer les idées des gens en créant dans leur esprit des associations émotionnelles et psychologiques bien définies avec l'endroit » (p.157). Il est clair à travers la définition que, pour ces auteurs, **le branding n'est pas synonyme de marketing mais en fait partie**. Rainisto (2003) affirme également que le branding territorial est un aspect du marketing territorial. En revanche, plusieurs autres auteurs (Hankinson, 2004b ; Braun, 2008 ; Skinner, 2008 ; Govers, 2011 ; Petrea et al., 2013 ; Vuignier, 2016) perçoivent que **le branding territorial est un domaine à part, différent mais lié au marketing territorial**. Malgré ce désaccord, le branding concerne principalement **l'élaboration de la marque territoriale** et permet donc de créer et d'influencer les associations dans les esprits des clients du territoire. Comme pour toute marque, les associations créées sont « émotionnelles, mentales, psychologiques, s'éloignant du caractère fonctionnel-rationnel des interventions du marketing. Ceci ne signifie pas que les aspects fonctionnels/rationnels deviennent moins importants. Cela signifie un changement de direction en ce que la marque souhaitée est c'est ce qui guide les mesures marketing sur la fonctionnalité et l'environnement physique de la ville » (Kavaratzis, 2004, p. 11). D'autre part, Eshuis et Klijn (2012) notent également que le branding ajoute quelque chose d'essentiel aux perspectives de l'administration publique qui a été jusqu'ici largement ignorée, à savoir, le rôle des perceptions qui influencent et les acteurs qui motivent au moyen de constructions symboliques qui agissent principalement à travers les associations et les émotions. L'importance est donc mise sur l'image du territoire, la perception des groupes cibles ainsi que le rôle des aspects symboliques et émotionnels. En effet, le branding territorial est « en lien avec la perception, l'image, les associations mentales dans la tête des groupes cibles, la notoriété et la réputation » (Vuignier, 2016, p. 4).

Par ailleurs, le branding territorial est un processus qui facilite la création de la vision stratégique la plus réaliste, la plus compétitive et la plus convaincante pour la ville, la région ou le pays (van Gelder et Allan, 2006). Pour ce faire, **le branding territorial part de l'identité du territoire pour créer et lui attribuer un sens, il est donc axé et guidé par l'offre, soit ce que le territoire peut offrir à ses clients, par opposition au marketing territorial qui est plutôt axé et guidé par la demande, celle du marché existant, à savoir les publics cibles et leurs besoins** (Govers, 2011). Boisen et al. (2018) concluent dans leur récent article que le branding territorial, contrairement au marketing territorial, **est basé plutôt sur l'identité** (du territoire) et représente une **approche 'inside-out'** qui cherche à exprimer les récits et les valeurs sélectionnées du territoire. Ainsi, la question centrale du branding est de **construire en premier lieu une identité de marque** (Rainisto, 2001) **qui va refléter essentiellement la réalité du territoire et va influencer son image** (Cai, 2002 ; Konecnik et Gartner, 2007 ; Merrilees et al., 2009 ; Pike, 2009b ; Acharya & Rahman, 2016). En branding territorial, l'image de marque est formée et influencée par l'identité de marque, alors qu'en marketing territorial, le but est de créer une image territoriale en fonction des attentes et des besoins des clients cibles, et non sur la base de l'identité du territoire et sur ce que ce dernier a et peut offrir aux différentes cibles.

A la fin, le branding territorial se rapporte à la gestion de la réputation du territoire (Boisen et al., 2018) et vise plus précisément à construire le '*brand awareness*' (la notoriété de nom de ladite marque) et une image distinctive, crédible, authentique, significative, mémorable et co-créée ; ainsi qu'à bâtir la fidélité des potentiels touristes, investisseurs, commerçants, expatriés, etc. (Govers, 2011). Il s'agit véritablement d'un processus à long terme, tandis que le marketing territorial peut être assimilé à un processus à moyen et à court terme puisque son principal but est d'atteindre les objectifs escomptés en vue d'augmenter le nombre des touristes et des investissements étrangers ou bien encore d'accroître les revenus des autres domaines du territoire et ce, à travers les nombreux projets réalisés dans divers secteurs (économie, tourisme, enseignement, sport, évènementiel, etc.) pour attirer des investisseurs, des entreprises, des touristes, des étudiants, de nouveaux résidents, des événements internationaux, etc. Le marketing est toujours considéré comme un outil efficace pour vendre les produits, les services et les attractions d'un territoire, et non pour aborder son image globale (bien qu'il tente de promouvoir une certaine image 'idéale' du territoire aux clients) ou sa réputation de façon directe (Briciu, 2013), ce qui est plutôt la mission et le rôle du branding territorial.

En définitive, le branding territorial est un **processus qui permet de développer une identité de marque globale fondée sur les réalités et les caractéristiques du territoire, ainsi que sur ses offres marketing, et ce, pour concevoir in fine une image forte et authentique, et améliorer la réputation dudit territoire**. Le branding territorial vise également à produire et **fournir une expérience unique** aux groupes cibles correspondant à la promesse (de marque) faite par les responsables locaux et/ou les responsables de la marque. Le branding territorial a donc pour but de renforcer la compétitivité du territoire et le distinguer des concurrents via une marque forte. De plus, le branding territorial met en œuvre un ensemble d'outils et d'actions qui contribuent au développement durable et global du territoire en engageant toutes ses parties prenantes, y compris les résidents. L'implication de ces derniers dans la stratégie de branding permet de créer un sentiment de communauté (*sense of community*) ou un sentiment d'appartenance à celle-ci qui améliorera la qualité de vie au sein du territoire vu que ces différents acteurs se sentiront responsables et seront davantage engagés pour collaborer et participer au développement de leur territoire.

En conséquence, le branding territorial concerne :

- le territoire et son identité : le branding territorial est axé sur l'offre territoriale ;
- la création d'un sentiment d'appartenance au territoire : un focus vers l'intérieur (inward focus) ;
- le processus d'identification des atouts et forces du territoire, de construction de son histoire et la raconter d'une manière cohérente via le marketing et la communication ;
- la construction d'une image authentique et d'une forte réputation au fil du temps ;
- le renforcement de la compétitivité du territoire ;
- la contribution au développement durable et holistique du territoire.

Le tableau ci-dessous reprend les principaux axes qui différencient le marketing territorial du branding territorial.

Tableau 4. Marketing territorial vs Branding territorial

Marketing territorial	Branding territorial
- met l'accent sur la communication et la promotion des offres du territoire ; - est un processus axé sur le marché et utilise les techniques de marketing ;	- met l'accent sur le territoire et son identité ; - nécessite des décisions stratégiques, de l'investissement, de la collaboration et l'engagement de toutes les parties prenantes ;

- vise à satisfaire les besoins des marchés cibles (campagnes et processus à moyen et à court terme) ; - est axé sur la demande et orienté vers l'extérieur.	- développe une identité de marque territoriale globale ; - vise à construire une image et une réputation (processus à long terme) ; - est axé sur l'offre et sur l'identité, et orienté vers l'intérieur.

Finalement, la pratique du marketing territorial consistant principalement à attirer des publics cibles, à promouvoir et à « vendre » son territoire pour chercher à atteindre une satisfaction ponctuelle des clients, a **évolué** vers une pratique beaucoup plus complexe et un processus sophistiqué basés sur une vision à long terme pour le développement du territoire dans son intégralité en l'améliorant et lui apportant les modifications nécessaires moyennant des interactions actives avec les différentes parties prenantes, les acteurs (politiques, économiques, socio-culturels, etc.) du territoire, les résidents et les divers groupes cibles (actuels et potentiels). Ce changement d'orientation et de vision stratégique renvoie à l'**évolution** (Govers, 2011) ou comme le qualifie Vuignier (2016, 2018), au **glissement** du marketing territorial vers le branding territorial. Une **évolution** que plusieurs auteurs et chercheurs ont perçue comme logique et inévitable (Gertner et Kotler, 2004). Ainsi, le branding territorial représente essentiellement un concept holistique qui désigne le processus de développement, de gestion et de communication d'une marque propre à un territoire. Il s'agit effectivement **d'une évolution ou d'une nouvelle étape du marketing territorial qui confère au territoire une nouvelle conception qui tourne autour de la marque**. Enfin, le branding territorial diffère du marketing territorial mais lui est rattaché.

Branding de destination V.S. Branding territorial

Au cours de la première décennie du XXI^{ème} siècle, le branding de destination a reçu une attention de plus en plus croissante que ce soit dans la pratique ou dans le milieu universitaire. Néanmoins, Govers (2013b) note qu'il y a encore beaucoup de confusion à propos de ce qu'il est et ce qu'il tente de faire. En outre, le terme de branding de destination est utilisé depuis plus de dix ans et s'avère être la cause d'une **importante confusion car il est souvent confondu à tort avec le branding territorial ou le branding de nation** (Anholt, 2010). Pour sa part, Yee (2009) déclare que le branding de destination est souvent appelé branding territorial, et actuellement, branding de nation. Il ajoute également que ces trois types de branding se rapportent tous au branding des destinations mais avec une légère variation. De nombreux chercheurs utilisent donc ces termes d'une manière interchangeable pour décrire le branding d'un lieu (Yee, 2009). Il est important de mentionner aussi que plusieurs auteurs, consultants,

et même gouvernements ont utilisé les termes de branding territorial ou branding de destination afin de décrire le branding d'un pays (Anholt, 2009). En effet, le branding de destination a été confondu avec le branding des nations alors que ces derniers, à savoir les pays, ne sont pas susceptibles d'avoir un seul marché cible ou une offre unique (Anholt, 2005) puisqu'ils disposent effectivement de différents segments d'activités hormis le tourisme qui peuvent être valorisés et promus afin d'attirer l'attention d'autres clients potentiels tels que les entreprises et investisseurs étrangers, les talents, les futurs résidents, les événements internationaux (culturels, artistiques, sportifs, etc.), les étudiants, etc.

Plusieurs auteurs (Anholt, 2005 ; Briciu, 2013 ; Dinnie, 2008 ; Govers, 2013b ; Hankinson, 2007 ; Hanna et Rowley, 2008 ; Yee, 2009) notent donc qu'il y a une certaine confusion entre le branding de destination et le branding territorial, et cela peut être expliqué par le fait que dans les deux pratiques, une marque est créée dans le but de promouvoir un lieu particulier. En effet, les deux stratégies visent à donner une meilleure visibilité du lieu sur le plan international afin de le différencier de ses semblables. Bien qu'ils puissent avoir des caractéristiques et des objectifs en commun, **le branding de destination et le branding territorial sont complètement différents**. Dans ce qui suit, les principaux points de divergence de ces deux concepts vont être mis au clair.

Tout d'abord, il est à noter que la littérature sur le branding de destination et le branding territorial est multidisciplinaire et s'étend sur plusieurs domaines universitaires, y compris la géographie, la planification urbaine, le tourisme et le marketing (Hankinson, 2007). Cependant, **le branding territorial a été développé initialement dans la sphère du branding des destinations touristiques et s'en est inspiré** (Hankinson, 2005 ; Hanna et Rowley, 2008). Le branding de destination a joué alors un rôle important dans la formation de la littérature du branding territorial. Les deux littératures sont donc multidisciplinaires et trouvent leur fondement théorique dans diverses disciplines qui sont presque identiques, sachant que ce qui distingue les deux types de branding est que la littérature sur le branding touristique contribue et complète celle sur le branding territorial, mais le contraire n'est pas vrai.

Par ailleurs, **la différence entre le branding de destination et le branding territorial réside aussi dans l'utilisation des termes même de 'destination', de 'territorial' ou de 'territoire'**. Ce dernier fait référence à un concept beaucoup plus holistique contrairement à 'destination' (Briciu, 2013) qui est plutôt spécifique et utilisée principalement dans la littérature en tourisme (Hanna et Rowley, 2008). Le 'territoire', dominant dans la littérature en branding, inclut toutes

les activités économiques au sein du lieu et n'est pas strictement lié ou limité qu'aux activités touristiques, il fait référence entre autres à une nation (ou un pays), une ville ou une région. Le marketing territorial et le branding territorial visent alors à attirer des personnes qui peuvent choisir de vivre, travailler, étudier ou visiter un territoire particulier et qui sont talentueuses et mobiles et qui apportent de la richesse et de l'investissement (WTO et ETC, 2009). Ce point de vue est partagé également par d'autres auteurs comme Govers et Go (2009) qui expliquent que lorsque le branding utilise le terme 'destination', **cela implique une perspective touristique, alors que le territoire fournit une perspective encore plus large qui inclut toutes les interactions avec son environnement, y compris la politique, les investissements extérieurs, le commerce, l'immigration et les médias.** Cela n'empêche que le branding de destination et le branding territorial pourraient inclure tous les deux le branding d'un pays, d'une région ou d'une ville (Briciu, 2013 ; Govers et Go, 2009) dans la mesure où le pays, la région et la ville peuvent être promus comme des destinations touristiques et ce, dans le but d'attirer plus de visiteurs et d'accroître les recettes touristiques, mais ils restent en fin de compte, des territoires qui englobent d'autres secteurs d'activités, y compris le tourisme, pouvant être promus en générant ainsi de la richesse pour l'ensemble du lieu.

Une marque de destination représente alors une seule industrie, celle du tourisme. Elle est mieux décrite comme étant l'essence de la destination qui est d'abord un espace géographique dans lequel un groupe de ressources touristiques existe (Pike, 2008) et fait référence aussi à l'endroit où les touristes ont l'intention de passer leur temps loin de la maison (Jafari, 2000). **La destination constitue donc un aspect au sein du concept de 'territoire'** (Hanna et Rowley, 2008). Selon Yee (2009), le branding de destination est le marketing de la destination touristique qui vise à vendre les attributs de la destination, et pour Briciu (2013), le branding de destination est une forme spécialisée du marketing de destination. Ainsi, le but du marketing dans le tourisme est de promouvoir les territoires comme des destinations de voyage qui sont la cible des visiteurs de loisirs et des touristes d'affaires plutôt que des résidents, des employés ou des investisseurs (Hankinson, 2007) qui sont les clients potentiels, en plus des touristes, ciblés par une stratégie de branding territorial en faveur de l'intégralité du territoire. **Le branding de destination est donc un terme pour le développement et la promotion du tourisme, ainsi qu'un concept exclusif utilisé généralement dans la littérature en tourisme.** Les offices de tourisme du monde entier utilisent désormais la marque et le branding pour développer, améliorer et promouvoir les offres touristiques des destinations en mettant en valeur leurs atouts et merveilles et en exprimant aussi leur hospitalité. La motivation des pays pour adopter le

branding réside dans la capacité des techniques de cette stratégie à créer une différenciation significative (Dinnie, 2008). Dans le secteur du tourisme, la plupart des destinations font presque les mêmes prétentions concernant la beauté de leurs paysages, la pureté de leurs plages, la nature accueillante de la population locale etc., et par conséquent, le besoin de créer une identité unique pour les destinations, de trouver une niche et se différencier de leurs concurrents, est plus critique que jamais (Morgan et al., 2002b), d'où le recours progressif aux bienfaits du branding justifiant ainsi l'engouement et l'intérêt portés par les chercheurs universitaires et surtout les professionnels du domaine.

Ainsi, en se basant sur la définition de la marque de destination formulée par Ritchie et Ritchie (1998), le branding de destination s'avère être l'ensemble des activités marketing qui soutiennent la création d'un nom, d'un symbole, d'un logo, d'un '*word mark*' ou tout autre graphique qui **identifient et différencient une destination touristique** ; qui **transmettent la promesse d'une expérience de voyage mémorable uniquement associée à la destination** ; et qui **servent à consolider et renforcer le souvenir des moments agréables de l'expérience de destination**, avec le but de créer une image qui influence les décisions des clients à visiter la destination en question (Blain et al., 2005). **La pratique de branding de destination est traditionnellement initiée par les offices de tourisme dans tous les pays, et plus particulièrement par les organisations de marketing de destination (*Destination Marketing Organizations*)** qui sont des entités économiques qui promeuvent les destinations pour accroître le nombre des visiteurs (Yee, 2009). Ces organisations sont responsables du marketing de destinations identifiables, elles excluent les autres ministères responsables de la planification et de la politique, et les organisations du secteur privé (Pike, 2008). **Tandis que la pratique de branding territorial est menée par les autorités et les organisations publiques ainsi que les acteurs et les entreprises du secteur privé. Une synergie entre les deux secteurs public et privé est alors primordiale afin d'assurer le succès de la stratégie de branding territorial, tout en incluant aussi toutes les parties prenantes ayant un intérêt dans le développement de la marque territoriale.** Par conséquent, la capacité ou la dimension organisationnelle des deux stratégies de branding est différente puisque les organisations en charge de la création, du développement et de la gestion de la marque de destination et de la marque territoriale ne sont pas similaires, quoique les organisations de marketing de destination sont perçues comme des acteurs majeurs dans toute stratégie de branding territorial. Cette différence au niveau organisationnel et managérial que ce soit de la marque de destination soit de la marque territoriale représente un autre point de divergence entre les deux types de branding.

Dans son article '*Not destination branding, but place branding*', Govers (2013b) revient sur la confusion actuellement existante autour du concept de branding de destination, il explique qu'il s'agit en réalité du branding territorial et insiste que **les deux types de branding sont bien différents**. Il déclare que le branding de destination est véritablement un nom inapproprié et un abus de langage en soutenant que les territoires doivent être perçus comme des marques dans leur intégralité qui favorisent le développement des investissements, du tourisme ou de l'exportation. En effet, les territoires sont géographiquement connectés et les activités économiques se déroulent dans un environnement partagé. De ce fait, une ville perçue comme la plus touristique est beaucoup plus qu'un simple produit touristique car il y a des gens qui y vivent, elle dispose aussi d'une dynamique politique et de multiples activités économiques en plus du tourisme. Ainsi, le concept de branding de destination ne semble pas tenir compte ni de l'environnement large et complexe du territoire ni de ses autres parties prenantes et différents marchés cibles tels que les résidents locaux et futurs, les acteurs publics et privés, la société civile, les entreprises et les investisseurs étrangers, etc. Govers (2013b) ajoute ensuite que les décideurs politiques se trompent en croyant que le branding de destination influencera l'image et la réputation internationale de leur ville, région ou pays, car c'est le rôle du branding territorial. A la fin, il conclut qu'il est temps d'arrêter le branding des destinations et de commencer le branding des territoires.

Branding corporate V.S. Branding territorial

Dans cette troisième partie, nous nous n'intéresserons pas cette fois à une autre confusion, mais nous chercherons plutôt à distinguer le branding territorial du branding corporate sachant que la littérature sur ce dernier a été utile pour la formation de la littérature sur le branding territorial, et surtout que les auteurs et chercheurs ont assimilé les territoires aux organisations au regard de leurs similarités. Anholt (2002a) souligne même la pertinence de la métaphore des territoires comme étant des marques corporate. En effet, l'identité, l'image, la réputation, la culture organisationnelle, les comportements, les valeurs et la multitude des parties prenantes sont des concepts qui font partie du monde des organisations mais qui caractérisent aussi les territoires. En outre, les perceptions qui se créent sur une organisation sont formées à partir de l'interaction et la communication se produisant avec elle, car tout ce qu'elle peut dire ou faire communiquer en réalité des messages qui sont reçus par les divers acteurs et parties prenantes (Hulberg, 2006), ceci est aussi valable pour les territoires dont la position géographique, la situation politique, l'histoire, le patrimoine culturel, la population, les activités économiques, etc. véhiculent de nombreux messages à destination du monde entier. De sa part, Olins (2002) affirme que les

entreprises et les pays apprennent les uns des autres puisque le monde assiste à la mutation progressive des organisations en institutions nationales et des pays en marques ayant des intérêts presque similaires. Certaines marques de nation ou entreprises nationales sont alors des porteuses de drapeau (*flag carriers*), une source de confiance nationale et d'estime de soi. Ces similitudes ont donc encouragé les chercheurs à tester les outils du branding corporate sur les villes (Kavaratzis, 2009 ; Trueman et al., 2004).

Au début, le marketing corporate a été perçu comme la théorie marketing la plus appropriée pour répondre au mieux aux diverses demandes des territoires sans pour autant négliger le besoin d'affiner les outils et les techniques. L'attention des territoires s'est ensuite déplacée du marketing territorial au branding territorial qui semble pouvoir offrir une multitude d'enseignements pour réaliser le branding au sein des villes (Kavaratzis, 2009) et ce, en important les divers concepts et techniques du branding corporate dans le propre domaine opérationnel des territoires. Le branding corporate a été désigné également comme l'un des piliers du concept de branding de nation (Dinnie, 2008), et donc du branding territorial. Selon Hulberg (2006), les trois principales raisons de l'intérêt accru des chercheurs dans le domaine du branding territorial pour le branding corporate sont d'abord **la différenciation**, le branding corporate permet effectivement à une organisation de se distinguer de ses concurrents dans un environnement où les consommateurs ne perçoivent plus les différences entre les différents produits offerts sur le marché ; puis, **la transparence** qui permet aux clients et les publics externes des organisations d'avoir accès aux responsables de la marque, ce qu'ils représentent et leur politique ; et ensuite, **la réduction des coûts** car le branding corporate crée une synergie entre les différentes marques d'une seule organisation en évitant ainsi de les promouvoir séparément. Par conséquent, une stratégie de branding corporate bien conçue fournit un cadre global aux organisations pour concevoir et organiser leurs différentes activités par lesquelles elles expriment leurs identités et les valeurs qu'elles représentent. Le branding corporate fournit alors une promesse aux parties prenantes, et agit comme un mécanisme pour aligner les sous-cultures organisationnelles à travers les frontières fonctionnelles et géographiques (Schultz et Chernatony, 2002).

Ainsi, plusieurs auteurs (Allen, 2007 ; Caldwell et Freire, 2004 ; Dinnie, 2004 ; Hankinson, 2010 ; Kavaratzis, 2009 ; Kotler et al., 1999 ; Olins, 2002 ; Rainisto, 2003 ; Trueman et al., 2004) mettent en exergue les importantes caractéristiques communes du marketing/branding corporate et du marketing/branding territorial qui sont reprises dans les points suivants :

1. Le branding corporate et le branding territorial ont tous les deux des racines multidisciplinaires,
2. Ils s'adressent à différents groupes de parties prenantes en impliquant des interactions avec eux et sont obligés donc d'élargir leur champ de communication pour atteindre l'ensemble des différents acteurs,
3. Ils sont caractérisés par un haut niveau d'intangibilité et de complexité, contrairement au branding (ou à la marque) de produit,
4. Ils doivent tenir compte de la responsabilité sociale au sein de leur environnement,
5. Ils ont affaire à plusieurs identités et doivent sélectionner les valeurs à représenter,
6. Ils ont besoin d'un développement à long-terme pour assurer le succès et la pérennité de leurs marques,
7. Ils jouent, à travers la marque corporate et la marque territoriale, un rôle déterminant d'appui et de support, en contribuant à rajouter de la valeur sûre aux différentes activités des entreprises et des parties prenantes qui intègrent ces deux types de marque dans leurs démarches,
8. Ils fournissent un point central où se rencontrent simultanément différents segments de consommation.

Cependant, bien qu'ils partagent certaines particularités, **le branding territorial diffère du branding corporate**. Une marque corporate désigne le nom de l'entreprise qui est la marque mère cautionnant les marques de ses produits et de ses services tandis que la marque territoriale est une marque qui renvoie au territoire ainsi que l'ensemble des activités, produits et services existant dans le lieu. Ainsi, les marques territoriales sont différentes des marques corporate et cela revient principalement à la **complexité du concept de territoire**, qui est beaucoup plus difficile à cerner qu'une organisation quelle que soit sa taille. En effet, l'exercice d'adopter une identité unique, de choisir un positionnement et de projeter une image singulière s'avère très compliquée, de plus que les territoires ne peuvent créer des marques de la même façon que les organisations d'où la nécessité de développer un branding propre et particulier tout en prenant en considération les diverses spécificités et caractéristiques des territoires. Cela n'empêche que les villes ou les territoires ont beaucoup à apprendre des théories et des pratiques du marketing et branding corporate (Kavaratiz, 2009).

Dans le tableau ci-dessous, Allen (2003 cité dans Allen, 2007) met en lumière certaines différences distinctives entre la marque corporate et la marque territoriale. Il est clair que **le**

branding territorial est plus complexe à mener et que la marque territoriale est plus difficile à créer et à gérer.

Tableau 5. Branding Corporate vs Branding territorial

Branding corporate/Marque corporate	Branding territorial/Marque territoriale
Relations cohésives avec les parties prenantes	Relations fragmentées avec les parties prenantes
Complexité organisationnelle inférieure	Complexité organisationnelle supérieure
Fonctionnel	Expérientiel/hédonique
Orientation individuelle	Orientation collective
Cohérence des sous-marques	Inégalité et rivalité des sous-marques
Entreprise privée	Partenariats public-privés
Manque d'un rôle clair du gouvernement	Rôle apparent du gouvernement
Flexibilité de l'offre de produits	Inflexibilité de l'offre de produits

Source : Tableau adapté d'Allen (2003)

Par ailleurs, Divandari et al. (2014) déclarent également que le branding territorial est très différent puisqu'il :

- comporte de nouveaux concepts et applications et que les variables du mix marketing traditionnel, à savoir, le produit, le prix, la promotion et la distribution doivent être adaptés au contexte territorial,
- a un caractère collectif rendant la tâche de choisir ce qui sera inclut dans la marque difficile, car elle a une identité complexe et dispose de plusieurs aspects, ainsi que les objectifs individuels des participants et parties prenantes sont différents voire opposés, les ressources et les capacités sont limitées,
- comporte des difficultés en termes de contrôle, le responsable marketing a vraiment très peu de contrôle sur les éléments du mix marketing,
- interfère dans le processus de construction de l'expérience territoriale par les consommateurs qui choisissent un produit ou service parmi l'ensemble de l'offre territoriale (opportunités d'investissement, tourisme, résidence, divertissement, événements culturels, artistiques, etc.),
- n'offre pas la possibilité/liberté de choisir les partenaires stratégiques, il s'agit plutôt d'un « réseau forcé » où il y a obligation de travailler avec divers acteurs qui ne partagent pas la même vision stratégique et les mêmes buts de développement,
- fait face à une réelle difficulté lors de la définition des objectifs de la marque territoriale car de nombreuses parties prenantes peuvent avoir différents objectifs. Ainsi, arriver à un

consensus est un vrai défi pour pouvoir créer une identité de marque unique et acceptée par tout le monde,

- est lié à la politique dont les décisions stratégiques et les changements dans les gouvernements peuvent influencer sa stratégie,
- ne permet pas une prise de décision basée sur le vote démocratique vu que les participants et les facteurs (comme les entreprises) impliqués dans le branding territorial ne sont pas égaux,
- dépend du territoire qui change et évolue constamment,
- fournit de la valeur pour l'ensemble des groupes impliqués, cependant, définir ceux qui vont profiter des investissements et les répartir équitablement entre les bénéficiaires restent très problématique.

A la fin, **le branding territorial s'avère être un processus beaucoup plus compliqué que le branding corporate**. En effet, les territoires ne doivent pas être considérés comme des organisations sur lesquels seront appliqués les théories du marketing/branding corporate et leurs différents outils et techniques sans qu'ils puissent être revus et adaptés aux spécificités et caractéristiques particulières des territoires. Par conséquent, les modèles théoriques développés dans le branding corporate serviront de base à la construction de modèles de branding territorial qui nécessiteraient également la contribution des autres théories en marketing et en branding, mais aussi l'apport des autres disciplines comme le tourisme, la planification urbaine, etc. tout en gardant à l'esprit la nature complexe des territoires.

Conclusion et pistes de recherche futures

Tout au long de ces dernières années, le branding territorial a suscité un intérêt mondial focalisant l'attention des chercheurs universitaires, des professionnels et des responsables locaux. Ceci a engendré la production d'une importante littérature académique traitant le sujet, la création de blogs spécialisés, la tenue de conférences internationales et l'élaboration de guides de bonnes et mauvaises pratiques à destination des acteurs locaux. Le branding territorial est devenu actuellement l'un des « *hot topics* » dans le monde (Hall, 2004 ; Kahn, 2006 ; van Ham, 2008b ; Hanna et Rowley, 2008 ; Halachmi et Meng, 2013 ; Rinaldi et Beeton, 2015 ; Bayraktar et Uslay, 2016). Cet engouement mondial est expliqué par la concurrence acharnée que vivent les territoires qui sont à la recherche de moyens pour se différencier des autres et créer un avantage concurrentiel. L'élaboration d'une stratégie de branding territorial s'avère être la solution pour atteindre les objectifs de développement et d'attractivité des territoires.

La revue de littérature a été réalisée à la suite de l'analyse d'articles parus dans des journaux de diverses natures (politique, management, tourisme, marketing, place branding, urbanisme, etc.), ce qui fait du branding territorial un champ interdisciplinaire rassemblant différents concepts et couvrant d'innombrables sujets. L'examen des articles a permis de ressortir certains constats. D'abord, la littérature n'a toujours pas abouti à la construction d'une théorie solide autour du branding territorial car « it is difficult to see how a field of study or practice can mature unless some kind of consensus is reached on the definition of the field » (Anholt, 2010:1). En outre, la majorité des articles est de nature qualitative, basée sur des opinions personnelles ou des études de cas. Les articles sont alors factuels et descriptifs. Peu d'articles sont de nature quantitative ou proposent des modèles et des hypothèses testables. Par conséquent, il est temps maintenant de développer des cadres et des modèles théoriques où les relations entre variables peuvent être testées empiriquement.

Le manque de cadre conceptuel a incité les chercheurs à développer la théorie et construire un processus de mise en place du branding territorial car ils soutiennent que la création d'une marque territoriale ne peut que modifier positivement les perceptions associées à un territoire. Ce concept est vraisemblablement récent mais il tire sa base de la pratique du « *place promotion* » et « *place selling* ». L'évolution du marketing ainsi que sa stratégie de branding, et leur adaptation à différents domaines hormis les produits de grande consommation, ont motivé différents auteurs, chercheurs-universitaires en marketing à accorder une importance particulière à ce nouveau concept vu les nombreuses opportunités de recherche associées. Ils ont alors assimilé les territoires aux organisations en développant ainsi le *corporate branding*, *services branding*, *non-profit branding* et *internal branding*. Cependant, bien que ces 4 stratégies de branding ont fait l'objet d'une littérature à part, mais elle reste insuffisante particulièrement en rapport avec le branding territorial d'où la nécessité de les développer davantage. D'autres concepts liés à la marque ont été identifiés (*brand image*, *brand identity*, *positioning*, *brand equity*, *brand architecture*, *brand extensions*) mais nécessitent des approfondissements et des recherches poussées afin de les transférer au branding territorial et les adapter aux territoires. En effet, les recherches et les articles sur l'application des concepts en branding et leur degré d'adaptabilité aux territoires restent néanmoins limités bien que les professionnels du branding territorial reconnaissent largement la contribution de ces stratégies à la promotion des territoires. Il y a donc **un besoin de plus de spécification des concepts-clés contribuant à la formation du branding territorial ainsi qu'une meilleure compréhension de ces derniers pour que la recherche empirique puisse progresser**. Les recherches

empiriques futures auront besoin d'évaluer surtout la pertinence et le potentiel de transférabilité des concepts dans le but de spécifier clairement leur rôle dans la formation des marques territoriales. Par ailleurs, il est à noter aussi qu'une attention particulière a été accordée à l'image de marque à travers les recherches, tandis que les articles traitant et approfondissant les autres concepts sont moins nombreux.

Un point essentiel à débattre et à développer dans les recherches futures se rapporte à la **nature complexe du territoire**. En effet, on ne peut considérer les territoires comme de simples produits de consommations ou des organisations et leur transposer systématiquement les stratégies de branding et les divers outils et techniques marketing sans prendre en compte leurs caractéristiques et leurs spécificités. Il s'agit d'une **approche réductrice du concept de territoire**, ce qui peut influencer le succès de la stratégie de branding territorial.

D'une autre part, **l'importance et le rôle des résidents dans le processus de branding territorial n'ont pas fait l'objet de recherches approfondies**. Les articles se sont plus focalisés sur les deux autres principales cibles des territoires à savoir les visiteurs et les investisseurs en négligeant les résidents qui sont à la fois des cibles du processus de branding territorial et des acteurs majeurs dans ce dernier. Ils sont aussi les premiers et meilleurs ambassadeurs de la marque territoriale. Dans les recherches futures, un focus particulier doit être dirigé vers les différents rôles des résidents dans le processus afin de savoir comment peuvent-ils contribuer à la création et au succès de la marque territoriale.

Par ailleurs, les marques territoriales diffèrent des marques commerciales car elles n'appartiennent pas qu'à une seule organisation mais elles sont développées et soutenues par un large réseau d'acteurs publics et privés. **La gestion des parties prenantes constitue un domaine de recherche pertinent car la qualité des relations entre les responsables de ces marques et la totalité des parties prenantes est déterminante dans le succès d'une marque territoriale**. Les recherches futures doivent se focaliser sur comment entretenir de bonnes relations avec les parties prenantes et assurer leur engagement à long-terme, ainsi que le rôle de tout un chacun dans la création et la délivrance de la marque. **Le financement de la marque représente également une piste de recherche future** surtout que le financement public reste insuffisant et requiert la mobilisation des autres acteurs privés. Des recherches sont nécessaires pour trouver des solutions de financement à long-terme et alternatives à celles fournies par les acteurs du secteur public et privé dans le but de garantir la bonne santé financière de la marque.

CHAPITRE 2 : VERS UN MODÈLE HOLISTIQUE DE BRANDING TERRITORIAL

Tous les territoires cherchent maintenant à avoir leurs marques parce qu'il semble si chic d'en avoir une surtout avec le lancement d'un joli logo et d'un slogan accrocheur qui peuvent attirer l'attention de plusieurs personnes, mais aussi parce qu'une marque territoriale permet de distinguer et de différencier un territoire des autres. En effet, le branding territorial est très à la mode de nos jours, soit en tant que domaine de recherche original parmi les auteurs et les chercheurs soit en tant que nouvelle pratique qui séduit de plus en plus de praticiens, de professionnels, de responsables locaux et même de gouvernements. Lors de l'analyse de certaines expériences de marques territoriales dans le monde, nous avons constaté qu'il y a eu des marques qui ont réussi mais aussi d'autres qui ont échoué. Par conséquent, l'un des objectifs des chercheurs dans le domaine est d'identifier les facteurs clés qui vont contribuer au succès des marques territoriales, et leur ambition est d'aboutir à un modèle de branding territorial holistique pour soutenir le développement efficace de la marque territoriale. Tandis que les praticiens veulent être en mesure de créer et d'avoir une marque qui permettra aux responsables locaux d'atteindre leurs objectifs tels que le développement socio-économique, l'augmentation du nombre d'investisseurs et de touristes, et le renforcement de l'image du territoire et de sa réputation. Fondé sur les modèles antérieurs et enrichi par une revue de littérature pertinente, le but de ce chapitre est de proposer un modèle de branding territorial holistique afin de soutenir à la fois le développement de la recherche et de la pratique dans le domaine, et de contribuer donc à un branding territorial réussi tout en mettant en évidence ses facteurs de succès.

La nécessité d'un modèle holistique en branding territorial : Une mise en situation

Dans un contexte économique de plus en plus difficile, les pays, les régions et les villes doivent faire face à une réelle problématique et relever un défi majeur pour accroître leur attractivité et renforcer leur compétitivité étant donné qu'ils sont en concurrence pour attirer de nouvelles ressources, entreprises, investisseurs, touristes, résidents, talents, événements internationaux, etc. Les leaders politiques et les responsables locaux ont réalisé que chercher à distinguer leurs territoires via un avantage concurrentiel unique pour affirmer leur individualité était la solution. D'où le recours aux nombreuses techniques de marketing et de branding.

Le branding territorial se répand dernièrement à travers le monde et surtout parmi les grandes métropoles (New York, Lyon, Londres, Amsterdam, Berlin, Barcelone, Paris, etc.) comme étant un nouvel outil marketing consistant à élaborer une offre territoriale alléchante construite autour d'un nom de marque qui fait référence au territoire en question. Le branding territorial est devenu ainsi une activité importante des territoires dans le monde (Lucarelli et Berg, 2011), et il est même perçu maintenant par beaucoup d'auteurs comme un élément naturel à intégrer dans le développement économique des territoires (Cleave, 2014 ; Greenber, 2008 ; Kavaratzis, 2005 ; Papadopoulos, 2004 ; Pasquinelli, 2010, 2012, 2013 ; Rainisto, 2003). L'intérêt grandissant de ce domaine stratégique a poussé les responsables locaux et les autorités publiques à investir de plus en plus sur les activités de branding territorial et ce, dans le but de développer des stratégies de marque réussies et déployer des actions de communication et de promotion efficaces. En effet, Lucarelli et Berg (2011) rapportent du questionnaire Eurocities 2005 que le budget moyen alloué pour le branding des villes (city branding) était d'environ 400 000 € / ville, allant de 130 000 à 10 millions d'euros par an (Seisdedos, 2006). Ceci ne peut refléter que l'importance croissante du branding territorial comme item essentiel dans l'agenda politique des gouvernements (Cleave, 2014).

Cependant, bien que le branding territorial puisse paraître comme étant la solution miracle aux problèmes des territoires, la réalité a montré que la création d'une marque territoriale ne signifie pas systématiquement attractivité ou développement. En effet, **certaines marques territoriales ont réussi** (I love NY, Only Lyon, I Amsterdam, etc.) **générant un engouement autour de la marque de la part des cibles intra et extra-muros, alors que d'autres marques ont échoué** (Montpellier Unlimited, Think London, Limousin "Osez la différence", etc.) **menant à la disparition de la marque**. En outre, la revue de littérature sur le concept de branding territorial révèle également que cette nouvelle approche de marketing territorial a été un succès mais aussi un échec (Baker, 2009 ; van Gelder, 2008 ; Qian, 2010 ; North, 2014 ; Puydebat, 2013 ; Rainisto, 2003 ; Rinaldi et Beeton, 2015) conduisant à la conclusion inéluctable qu'il doit y avoir des études de cas beaucoup plus détaillées en branding territorial évaluant le succès à long terme de ces activités (Morgan et al., 2002b). De sa part, Heeley (2011) déclare aussi que l'application des principes et techniques de branding à la vente et au repositionnement des villes n'a rencontré en réalité qu'un succès limité, ce qui a suscité un débat pour savoir si tous les territoires peuvent avoir leur marque ou bien si la méthode est plus appropriée à certains territoires qu'à d'autres (van Gelder, 2008). En effet, **86% des marques de territoire échouent un an après leur lancement**, comme le dévoile une des rares études réalisée par le cabinet de consulting

australien K629, spécialisé en *Place Branding*, sur plus de 5 000 marques territoriales (Gayet, 2015). Ce taux d'échec effrayant révèle une triste réalité qui peut choquer les chercheurs et les praticiens en branding territorial, ainsi que les gouvernements et les responsables locaux qui prennent la décision d'initier une telle stratégie de développement territorial et qui seront responsables des effets et des conséquences de la mise en place d'une marque territoriale. Ce constat a suscité notre curiosité à vouloir identifier tout d'abord les facteurs qui conduisent soit au succès soit à l'échec de ces marques territoriales afin d'avoir un aperçu global sur ce nouveau phénomène et essayer de mieux le comprendre.

A travers l'analyse de certaines marques territoriales dans la littérature, nous avons cherché à comprendre comment les responsables locaux des villes, les agences en charge du développement territorial, les agences de développement économique et les offices de tourisme mettaient au point leur stratégie de marque territoriale. Généralement, les initiateurs de ces projets sont les autorités publiques et les décideurs politiques, mais des alliances peuvent également avoir lieu rassemblant les acteurs publics, privées ou associatifs dans un projet collectif. De notre analyse, il s'est avéré que la majeure partie des marques territoriales est construite autour de stratégies de communication et de promotion véhiculant des messages qui ne reflètent forcément pas la réalité du territoire. Le tableau ci-dessous résume quelques-uns des facteurs résultant de l'analyse de plusieurs expériences de branding territorial.

Tableau 6. Facteurs de réussite vs Facteurs d'échec d'une marque territoriale

Facteurs de succès	Facteurs d'échec
- Un leadership fort et une vision partagée puissante pour engager les parties prenantes (<i>OnlyLyon</i>). - La coordination de toutes les activités marketing impliquées dans la commercialisation et la promotion de la marque (<i>I love NY</i>, <i>OnlyLyon</i>, <i>I Amsterdam</i>, <i>Hamburg</i>). - La désignation d'une agence « <i>Chief Marketing Office</i> » pour assurer une plus grande cohérence et une meilleure coordination du <i>city branding</i> de Rotterdam, après une forte fragmentation des parties prenantes et des activités. <i>Le Chief Marketing Office</i> (CMO) se compose d'une petite équipe dont le principal objectif est la gestion de la marque de Rotterdam, en particulier la coordination, l'orientation et le suivi des initiatives de marketing internationales des parties prenantes de la ville.	- Se focaliser sur les campagnes de communication en associant le territoire à un slogan et un logo et en ignorant toutes les nuances subtiles qui façonnent l'identité globale du lieu (<i>Leeds Live it Love it</i>). - Des marques artificielles (<i>Montpellier Unlimited</i>, <i>Limousin « Osez la différence »</i>, <i>Nord Pas de Calais « créateur d'horizons »</i>) qui ne représentent pas la réalité du territoire, et véhiculent une fausse image du territoire, délivrent de fausses promesses, voire des messages abscons ou prétentieux. - La marque (<i>Montpellier Unlimited</i>) s'est basée uniquement sur une stratégie de communication sans pour autant apporter un changement palpable. La marque a été utilisée pour servir une fin politique (une opération de promotion d'un candidat aux municipales). Les chercheurs

- La capacité à générer l'engagement managérial à la marque au sein du réseau. Les marques (<i>Be Berlin, Bretagne, Sydney, Munich, Only Lyon, I Amsterdam, Zaragoza</i>) rassemblent et représentent un ensemble d'acteurs, entreprises, collectivités mais aussi des acteurs culturels et touristiques qui participent activement au processus de gestion de la marque. - La mobilisation des citoyens en amont en participant à l'élaboration de la stratégie et du diagnostic de la marque, et en aval pour améliorer l'offre et mieux promouvoir les lieux (<i>Fuel Milwaukee, Make something Edmonton, Colorado</i>). - La capacité d'obtenir le soutien des résidents pour la marque (<i>Be Berlin, Munich, Barcelone</i>). La population locale s'approprie la marque (<i>I love NY, OnlyLyon</i>), les habitants en sont les meilleurs ambassadeurs. - La capacité de se différencier et de développer une promesse de marque unique (<i>I love NY, Be Berlin, Hamburg, Munich</i>). - La capacité à délivrer les promesses de la marque quant à l'expérience à vivre, et assurer la rencontre entre l'image de marque et l'identité de marque (<i>Berlin, Hamburg, Munich</i>). - La capacité d'assurer les ressources financières pour la communication externe (<i>I love NY, Be Berlin, OnlyLyon, I Amsterdam, Munich</i>). - La capacité à développer une identité de marque à forte valeur ajoutée en véhiculant un message qui " touche " les clients (<i>I love NY, Be Berlin, Munich, Only Lyon, I Amsterdam</i>). - L'établissement d'un large partenariat public-privé (<i>OnlyLyon, Birmingham, Saragosse</i>). - La création, la mobilisation et l'animation d'un réseau d'ambassadeurs (<i>OnlyLyon</i>). - Le processus réussi de transformation urbaine (<i>Manchester</i>). Le centre-ville a été transformé d'une friche industrielle en un modèle de régénération urbaine moderne et est devenu un endroit où les gens veulent investir, vivre, travailler, étudier, faire du shopping et, bien sûr, se détendre. - Des zones logistiques et des infrastructures de communication puissantes, basées sur les télécommunications (<i>Glasgow</i>).	et les professionnels voient que ce sont les actions survenues à la suite de la marque qui font effet sur les différentes cibles, et non pas que les messages issus des campagnes publicitaires. - La marque (<i>Point G en Gironde</i>) créée sans projet consistant, adoptant des solutions de communication et de promotion rapides. - Les conflits d'intérêt entre les diverses parties prenantes de la marque (<i>Londres, Montpellier Unlimited</i>), le manque de coordination et de collaboration entre les acteurs. - La non appropriation de la marque (<i>Adélaïde</i>) par les habitants car elle ne les représente pas, ne renvoient pas à leur système de valeurs. - L'engagement inefficace des parties prenantes et des locaux envers la marque (<i>Utrecht 'City of Knowledge and Culture'</i>). - Le mauvais management de la marque (<i>Londres</i>), sa vision et ses valeurs sont floues. - La marque (<i>Toronto</i>) sans identité qui n'a pas su lier les différentes facettes de la ville (business, tourisme, culture) et n'a pas capitalisé sur sa nature comme étant une ville 24h sur 24, qui « ne dort jamais ». - L'idée derrière la marque (<i>Belfast</i>) n'était pas claire, la marque prêtait à confusion. - Seule une branche du gouvernement était impliquée ; de larges intérêts publics et privés n'étaient que timidement impliqués ; aucun objectif quantitatif n'a été fixé ; aucun engagement budgétaire à la mise en œuvre n'a été établi ; et personne ne considérait le succès de l'initiative comme un élément central de leurs objectifs économiques ou de carrière (<i>Ontario</i>).

- L'excellente utilisation des outils numériques pour la communication (<i>VisitOslo</i>). - Le projet (<i>100% Pure New Zealand</i>) a été initié et piloté par des personnes ayant l'autorité et la responsabilité de le faire fonctionner ; qui avaient dès le début des objectifs économiques clairs pouvant être utilisés pour guider et mesurer le travail ; qui ont été unifiés dans leurs buts et objectifs ; et qui avaient engagé des fonds pour la mise en œuvre avant le début des travaux.	

Source : Auteur

De plus, nous avons consulté deux sites Web spécialisés en branding territorial, à savoir *PlaceBrand*¹⁶ (une ressource internationale pour les marques de quartiers, les villes, les régions et les clusters économiques) et *Total Destination Marketing*¹⁷ (le leader de l'industrie en branding territorial, en marketing des destinations touristiques, et dans les stratégies de développement touristique) qui énumèrent certains pièges communs qui peuvent conduire à l'échec d'une marque territoriale et quelques défis que les praticiens en branding territorial expérimentent dans leur travail. Ils sont résumés dans les points suivants :

- *Manque d'une vision cohérente du futur* : absence d'une vision forte, singulière et largement partagée pour l'avenir d'un territoire ;
- *Réseau social mal développé* : lorsque le processus de branding territorial n'est pas construit sur un réseau social diversifié, robuste et collaboratif et lorsqu'il y a un engagement faible et inefficace des organisations de la communauté ;
- *Promesses brisées* : lorsque les dirigeants et les responsables locaux ne parviennent pas à livrer les promesses de la marque (ou oublient de délivrer ce qu'ils promettent), la marque devient faible, insoutenable et indigne de confiance, les groupes cibles sentent alors que les managers de la marque leur ont menti ;
- *Manque d'engagement significatif, manque de participation (buy-in) des parties prenantes* : le manque d'implication des parties prenantes et des citoyens dans la formation de la marque territoriale peut entraîner la non-appropriation et le rejet de la marque par la communauté ;

¹⁶ <http://www.placebrand.ca/>

¹⁷ <http://destinationbranding.com/>

- *Oublier le point de vue du client* : quand la marque territoriale se concentre sur ce que les dirigeants politiques et les responsables locaux souhaitent et sur la façon dont ils veulent voir la marque plutôt que sur les clients et sur ce qui sera significatif et apprécié par eux ;
- *Se concentrer sur les résultats à court terme* : le branding territorial n'est pas une approche à court terme mais plutôt un processus à long terme dont les résultats et les effets ne se produiront pas du jour au lendemain ;
- *Le piège d'un positionnement faible* : quand le territoire ne parvient pas à fonder sa marque sur ses avantages les plus forts et les plus distinctifs et tente parfois d'être tout à la fois pour tout le monde, le positionnement de la marque devient faible et sans importance ;
- *Politique* : quand les leaders d'opinion ont des idées contradictoires sur ce qu'est le branding territorial (et n'est pas), un sens erroné de leur rôle dans le processus, ou un désir d'exercer trop de contrôle sur les résultats ; de même qu'une stratégie de branding dirigée uniquement par les politiques (pour pouvoir réaliser leurs buts) ne peut qu'échouer ;
- *Branding générique* (branding non original qui n'est pas ancré dans un positionnement véritablement distinctif et une stratégie audacieuse et se fonde dans l'arrière-plan), *branding superficiel* (logo $\neq$ marque), *branding exagéré* (branding qui ne correspond pas à l'expérience réelle d'un territoire) ;
- *Compréhension insuffisante du branding et incapacité à saisir sa portée* : le branding est beaucoup plus qu'un nouveau logo, un slogan ou une campagne publicitaire, c'est toute une discipline stratégique de gestion ;
- *Ne pas engager des compétences spécialisées* : ne pas nommer un consultant ou une agence spécialisée (externe) pour guider le processus de branding.

Comme nous abordons la question du **succès** des marques territoriales, il est impératif d'identifier le concept de succès et de voir comment il a été compris dans le domaine. Le *Random House Dictionary* (1978) définit le terme « succès » comme « un résultat favorable que l'on a essayé ou espéré », et « réussir » comme « accomplir ce qui est tenté ou prévu ». Les deux définitions montrent que le succès est inévitablement lié à un objectif, ce qui est également très clair dans la définition de Rainisto (2003), « le succès est l'accomplissement d'un objectif explicite ou implicite, évalué avec des critères établis à un certain moment » (p.54). Par conséquent, le succès est espéré et réussir dans le domaine des affaires représente l'objectif principal des entreprises, des managers et des subordonnés (Grønhaug et Falkenberg, 1990). Cependant, ce que l'on entend par « succès » est ambigu et reste indéfini dans la majorité de la littérature en gestion et en organisations, bien que le succès et les « *success stories* » soient des

thèmes communs (Grønhaug et Falkenberg, 1990). De Chernatony et al. (1998) notent que la presse universitaire et commerciale parle souvent du « succès » des marques ou des « marques réussies », mais il existe toujours un désaccord sur les critères appropriés pour mesurer le succès de la marque. En effet, bien qu'une multitude de critères ait été suggérée pour évaluer le succès organisationnel, ou même le succès de la marque, l'accord sur la pertinence et l'utilisation des différents critères est pratiquement inexistant (Grønhaug et Falkenberg, 1990). Les auteurs font référence ici aux marques des organisations, mais cela s'applique également aux territoires. En fait, il y a eu beaucoup de débats sur cette question dans la littérature parce qu'atteindre un consensus sur la définition des critères de réussite des marques est essentiel non seulement pour une utilisation appropriée du terme « succès », mais aussi pour améliorer la compréhension des entreprises (de Chernatony et al., 1998), et dans notre cadre d'étude / objet de recherche, la compréhension des territoires quant aux critères qui devraient être utilisés pour mesurer leur succès. En outre, Rainisto (2003) et Rainisto et Kotler (2007) déclarent dans leurs recherches qu'**aucune définition générale du succès ne peut être faite en marketing territorial, et évidemment, en branding territorial non plus**. Malheureusement, une mesure correcte du succès des pratiques de marketing territorial demeure manquante en raison de la nature de la littérature produite par les chercheurs qui se concentre principalement sur la description exploratoire d'un certain territoire (marque) sans mesurer l'impact du marketing et du branding territorial sur différents groupes cibles (Zenker et Martin, 2011). En conséquence, la littérature sur le marketing et branding territorial représente de fortes lacunes à cet égard qui doivent être comblées dans les recherches futures. Jusqu'à présent, il n'y a pas de succès absolu, car il a toujours été contextuel (Rainisto, 2003 ; Rainisto et Kotler, 2007) et varie d'un territoire à un autre. Ainsi, **les territoires n'ont toujours pas une mesure propre du succès**. Cependant, lors de l'évaluation du succès du marketing ou du branding territorial, Arabzadeh et Aghaeian (2015) croient que **les objectifs fixés par le management sont le contexte dans lequel il faut examiner les réalisations des marques** parce que les propres critères des évaluateurs sont employés dans le cas où il n'y a pas de critères bien établis et communément acceptés pour évaluer le succès (Rainisto, 2003). Par conséquent, afin de mesurer le succès du branding territorial, **le brand leadership doit définir un ensemble d'objectifs divers qu'il veut atteindre grâce à l'établissement de la marque**. Puisque les marques territoriales sont similaires aux marques corporate (d'entreprises) dans la mesure où elles agissent en tant que marques ombrelles pour un portefeuille de produits de loisirs, d'investissement, de tourisme, de parties prenantes et de bien-être des citoyens (Trueman et al., 2004), le brand leadership doit

donc définir des objectifs spécifiques à atteindre par rapport à chaque cible de la marque et fixer des critères appropriés et propres au territoire pour mesurer le succès de la marque.

Revenons maintenant à la littérature afin de mieux comprendre ce concept. Le branding territorial est né de la pratique et s'est focalisé principalement sur l'aspect promotionnel de la ville. Ensuite dans le but de théoriser cette pratique, divers chercheurs et auteurs ont mobilisé au départ la littérature en marketing, puis celle sur le branding à partir du dernier quart du XX^{ème} siècle (Hankinson, 2015), et en particulier, le branding des produits et des organisations (Rainisto, 2003 ; Trueman et al., 2004 ; Balakrishnan, 2009, Ashworth et Kavaratzis, 2010, Hankinson, 2010). La mobilisation de ces littératures est motivée par l'exigence du contexte actuel de la concurrence mondiale obligeant les pays, les régions et les villes à se vendre. Les méthodes les plus efficaces sont tirées de l'art de vendre les biens de consommation. Kotler et al. (1993) ont été parmi les premiers à développer le marketing territorial en expliquant que les territoires ont besoin d'être gérés comme des entreprises et doivent se vendre en tant que tels s'ils voulaient répondre convenablement aux menaces de la concurrence mondiale. Aucun territoire ne peut donc survivre et encore moins prospérer à moins qu'il ne sache manier les armes des entreprises (Ibid.). Les territoires sont alors assimilés à des organisations dans la mesure où celles ayant de fortes marques arrivent facilement à vendre leurs produits et services, à attirer les individus et les investisseurs. Le recours aux littératures marketing et branding a donc pour but de développer des techniques et des pratiques permettant aux territoires de se différencier des autres et être plus compétitifs (van Gelder et Allan, 2006). De plus que le branding vise à rendre le monde entier conscient de l'existence du territoire et le relie à des associations fortes, positives et surtout souhaitées.

En raison de sa capacité à se concentrer sur les éléments stratégiques les plus essentiels et à les intégrer tous dans une seule formule de succès (Aaker et Joachimsthaler, 2012, Arabzadeh et Aghaeian, 2015, Rainisto, 2003), le branding s'avère être central dans le marketing contemporain et sera probablement un outil majeur pour les territoires, de la même manière qu'il a été un générateur de succès majeur pour les entreprises privées pendant de nombreuses décennies (Rainisto, 2003). En fait, le développement réussi d'une ville, d'une région ou d'une nation dans l'environnement concurrentiel actuel est devenu de plus en plus tributaire du branding positif de ces territoires (Ekinci et Hosani, 2006 ; Rinaldi et Beeton, 2015) car selon Rainisto (2003), les pratiques réussies en matière de branding territorial accroissent l'attractivité et la valeur d'un lieu. Par conséquent, les territoires qui possèdent de fortes marques verront vraisemblablement une plus grande attention mondiale et un fort avantage économique (Anholt,

2006). Les villes, à titre d'exemple, qui capitalisent sur le succès de leurs marques réussissent dans le système économique mondial et se voient alors attribuer le statut de « ville mondiale » (Insch, 2013). Lorsque le succès est extraordinaire, il devient contagieux car les territoires qui ont réussi sont observés et imités, et sont pris comme exemple ou modèle à suivre. En conséquence, de plus en plus de territoires se tournent vers le branding territorial qui est devenu une pratique mondiale à la mode en adoptant ses divers outils et techniques afin de s'établir en tant que marques et atteindre les mêmes objectifs de succès et de croissance économique.

Dans cette perspective, les territoires sont devenus de plus en plus intéressés par le modèle de marketing stratégique (Rainisto, 2003) et, par conséquent, la littérature étendue sur la gestion des marques forme un cadre (framework) global utile. D'ailleurs, que ce soit en marketing territorial ou en branding territorial, le territoire a été approché de différentes manières, initialement comme un produit (Kotler et al., 1999 ; Killingbeck et Trueman 2002 ; Hankinson, 2001) puis comme une organisation (Rainisto, 2003 ; Kavaratzis, 2004 ; Trueman et al., 2004 ; Hankinson, 2007 ; Balakrishnan, 2009), d'autres chercheurs ont essayé d'adopter le marketing/branding des services (Warnaby et Davies, 1997 ; Keller, 2003 ; Hankinson, 2009) ou le marketing/branding des organisations à but non lucratif (Ashworth et Voogd, 1990 ; Hankinson, 2001 ; Napoli, 2006) au territoire. Néanmoins, le branding d'un territoire induit une approche singulière en comparaison avec le branding d'un produit ou d'une organisation parce que, tout simplement, les territoires sont extrêmement complexes de nature et toute application du branding aux territoires doit aller au-delà des théories du *product branding* ou du *corporate branding* (Kladou et al., 2016). En effet, les modèles théoriques élaborés étaient essentiellement tirés de ces différentes littératures omettant le fait que **les territoires ne sont ni des produits, ni des organisations mais plutôt un construit** (Debarbieux, 1995 ; Pecqueur, 1996 ; Di Méo, 1998 ; 2000 ; Gilly et Perrat, 2003 ; Billaudot, 2005 ; Lussault, 2007 ; Duvoux, 2011 ; Arnaud, 2012 ; Warnaby et Medway, 2013 ; Hermet et al., 2015) **et un système** (Le Berre, 1992 ; Prelaz-Droux, 1995 ; Rolland-May, 2000 ; Moine, 2004, 2006) **complexes disposant de caractéristiques particulières et spécifiques**. D'autant plus que le terme de territoire recouvre plusieurs dimensions à savoir : géographique, politique, économique, socioculturelle, matérielle et immatérielle, que nous avons développé dans le chapitre introductif. Le territoire est telle une équation complexe composée de différentes variables qui changent d'un contexte (pays, régions, villes) à un autre. En dépit de ces différences entre le territoire, en tant que produit complexe (*complex 'place product'*), et les produits et services des entreprises privées, les pratiques générales de marketing et plus spécialement, celles de branding, peuvent être

appliquées aux territoires, mais seulement après d'énormes ajustements stratégiques. Jansson et Power (2006) affirment pourtant que **peu de recherches ont été menées sur la façon avec laquelle les territoires doivent s'y prendre pour concevoir leurs marques et encore moins sur la manière pour réussir à en créer**. De plus, même si le domaine du branding territorial a connu une évolution rapide et un développement de sa littérature, Rochette et Zumbo-Lebrument (2017) pensent toujours que « **l'étude du processus de construction et de déploiement d'une marque de territoire offre un terrain original et encore peu investi** » étant donné que « **rare sont les travaux s'étant intéressés au processus de construction d'une marque territoriale partagée** » (p.54).

Selon Hanna et Rowley (2013), la question qui se pose actuellement aux autorités publiques et aux responsables locaux n'est plus de savoir s'il faut ou non avoir une marque, puisque cette dernière est devenue un 'must' pour se démarquer sur la scène internationale, mais plutôt **comment arriver à créer efficacement une qui va réussir et perdurer**. Pour ce faire, Noronha et al. (2017) insistent sur l'obligation de concevoir des marques territoriales résilientes nécessitant un engagement à long terme (Kavaratzis et Ashworth, 2008) et une adaptation au fil du temps à l'évolution des territoires en tant qu'entités vivantes (Trueman et al., 2008) tout en tirant parti des traits tangibles et intangibles du lieu (Kotler et al., 2002). Ainsi, le branding territorial est tout un processus permettant à la fois de créer, nourrir, gérer et développer des marques territoriales. C'est une discipline relativement nouvelle et inévitablement, les gens ont beaucoup de questions à ce sujet dont une très importante qui est de **savoir comment réussir le branding d'un territoire** (van Gelder, 2008). **D'où le réel besoin en modèles expliquant le phénomène du branding territorial et retraçant le processus**. C'est dans cette perspective que notre recherche est inscrite dans la mesure où nous cherchons à proposer à travers cette thèse de doctorat un cadre conceptuel complet pour soutenir les chercheurs dans le développement de la recherche dans le domaine du branding territorial et les managers dans l'adoption d'une approche holistique dans la gestion de la marque territoriale.

Dans la pratique, le branding territorial est perçu par les praticiens du domaine comme un moyen rapide afin de répondre aux attentes des politiciens qui désirent promouvoir un territoire en recourant notamment à la marque (Ashworth et Kavaratzis, 2010). Il est généralement admis que le branding territorial ne repose uniquement pas que sur de nouveaux logos, des slogans accrocheurs et le lancement de campagnes marketing car si c'est le cas, cette stratégie est vouée alors à l'échec. Néanmoins, Boisen et al. (2018) affirment qu'il reste toujours nécessaire, malheureusement, d'insister et de répéter à plusieurs reprises qu'une marque n'est pas la même

chose qu'un logo ou une identité visuelle. A vrai dire, le branding est un processus continu exigeant un engagement permanent des parties prenantes et beaucoup de ressources, mais ne peut jamais être un projet à solution rapide moyennant un seul budget. Il est également connu dans le monde entier qu'il n'existe pas de solutions rapides pour réussir parce que les politiques de développement économique ciblées telles que le branding territorial doivent être développées sur des décennies plutôt que des années, et une vision et une perspective à long terme sont vitales (Rainisto, 2003). Cependant, **les théoriciens n'ont pas encore réussi à fournir un cadre permettant le développement du branding territorial et sa mise en œuvre** afin d'atteindre les résultats escomptés de la part des responsables locaux en termes d'attractivité, de concurrence et de développement socio-économique. En dépit du fait que les chercheurs n'ont jamais cessé de mener des recherches dans le domaine, **les éléments de gestion qui sont fondamentaux au succès du branding territorial ainsi que les relations entre eux ne sont toujours pas clairement compris**, ce qui a conduit à une absence d'orientation théorique au profit des responsables des villes qui tentent de saisir les facteurs de succès du branding territorial (Qian, 2010).

Les modèles et les cadres de branding territorial dans la littérature

En passant en revue les modèles de branding territorial, Hanna et Rowley (2011) remarquent que **les modèles existants sont pour la plupart nouveaux et aucun d'eux n'a été largement cité, adopté ou adapté**. En outre, **ces modèles n'adoptent pas une approche holistique car ils font valoir différentes perspectives du branding territorial**. En effet, il y a des modèles qui traitent les différentes relations de la marque territoriale (*place brand relationships*), les types de communication de la marque territoriale (*place brand communications*), la formation de l'identité de marque, la construction de l'image de marque, les domaines d'intervention pertinents d'un territoire (qui constituent une forte marque), la formation du sens du territoire, l'engagement des diverses parties prenantes d'une marque, la planification stratégique et le processus de branding. Hanna et Rowley (2011) notent également que la mesure avec laquelle ces modèles sont fondés sur la théorie ou transférables à des contextes autres que ceux dans lesquels ils ont été développés n'a pas encore été établie.

Bien que ces modèles soient alors limités au contexte des perspectives qu'ils reflètent, ils se sont révélés très utiles pour **identifier les différentes perspectives et les divers aspects qui caractérisent le branding territorial** et forment ainsi une base riche et importante pour la recherche et la pratique. Ces modèles sont véritablement une valeur ajoutée précieuse à la

littérature. Toutefois, selon plusieurs auteurs (Andersson, 2014 ; Ashworth et Kavaratzis, 2010 ; Gertner, 2011 ; Giovanardi, 2015 ; Hankinson 2004 ; Hanna et Rowley, 2011 ; Kavaratzis et Hatch, 2013 ; Lucarelli et Berg, 2011 ; Oguztimur et Akturan, 2015 ; Rainisto, 2003 ; Vuignier, 2016), **le domaine du branding territorial manque toujours d'un background théorique solide** bien qu'il y ait eu plusieurs tentatives pour développer une théorie. Ainsi, le manque de cadre conceptuel a incité les chercheurs, qui ne se sont toujours pas mis d'accord sur la meilleure façon de conceptualiser le branding territorial en tant que processus complexe et dynamique, à développer la théorie et construire un processus de mise en place du branding territorial car ils soutiennent que la création d'une marque territoriale ne peut que modifier positivement les perceptions associées à un territoire. **Il y a donc un besoin pressant exprimé par un grand nombre d'auteurs** (e.g. Acharya et Rahman, 2016 ; Arabzadeh et Aghaein, 2015 ; Gaggiotti et al. 2008 ; Hankinson, 2004, 2007, 2015 ; Hanna et Rowley, 2011, 2013, 2015 ; Hudson et al., 2016 ; Kavaratzis, 2005, 2008 ; Lucarelli et Berg, 2011 ; Qian, 2010 ; Zenker et Braun, 2010) **pour établir un nouveau modèle de branding territorial complet et intégrateur** afin de soutenir le développement de la recherche et de la pratique dans le domaine, ainsi que de fournir une orientation efficace et une référence utile pour les spécialistes et les praticiens du marketing et du branding territorial.

Ainsi, **la question centrale de cette recherche doctorale est la suivante : « Quels sont les éléments clés qui contribuent à la réussite d'une marque territoriale ? »**. Ce chapitre vise alors à identifier de la littérature les éléments clés du processus de branding territorial et à expliquer comment ils travaillent ensemble pour soutenir le succès d'une marque territoriale. Cette problématique cherche à démontrer si une telle stratégie de branding peut contribuer effectivement à l'atteinte des objectifs escomptés en matière de développement et de promotion des territoires. Le but ultime est de proposer un cadre conceptuel qui, d'une part, sera une réelle contribution à la littérature et la théorie en branding territorial, et d'autre part, aidera à informer les responsables locaux, les professionnels et les praticiens sur cette nouvelle pratique, à l'améliorer et à les avertir sur ses enjeux et ses risques. En somme, le cadre proposé va guider de nombreux territoires dans leur démarche de branding territorial et va offrir une référence dans la résolution de problèmes pratiques rencontrés lors du processus de branding.

Par conséquent, dans le but de répondre à notre question de recherche, il fallait d'abord **passer en revue les différentes expériences de marques territoriales** et relever leurs facteurs de succès et d'échec de manière à distinguer les éléments essentiels d'une marque réussie, de comprendre les bases d'une stratégie efficace et de repérer les pièges à éviter. Ensuite, il est

nécessaire **d'analyser et de comparer tous les modèles de branding territorial trouvés dans la littérature** pour distinguer et mettre en évidence leurs éléments clés et comprendre les relations entre eux dans le but de générer à la fin un modèle ou un cadre global plus utile. Tout simplement, **ces modèles vont servir à identifier les composants qui seront intégrés pour former un modèle de branding territorial holistique**. L'étude des modèles a permis de constater que **de fortes similarités existent entre les cadres et les modèles existants**, ce qui peut servir de base pour leur intégration et contribuer à l'amélioration de la théorie et la pratique du branding des territoires. De plus, **chaque modèle présente des lacunes qui peuvent être complétées par les éléments des autres modèles**. Ashworth et Kavaratzis (2010) suggèrent donc que **le management de la marque territoriale peut se baser sur une synthèse des cadres théoriques** développés par les différents auteurs, en s'appuyant sur leurs similarités et intégrant leurs suggestions complémentaires.

Les modèles antérieurs de branding territorial qui existent dans la littérature et joueront un rôle central dans la formulation et le développement du cadre conceptuel proposé dans cette thèse doctorale sont : *'The nation brand hexagon'* (Anholt, 2002), *'Model of destination branding'* (Cai, 2002), *'Success factors in place marketing'* (Rainisto, 2003), *'The relational network brand'* (Hankinson, 2004), *'City image communication'* (Kavaratzis, 2004), *'City branding strategy model'* (Azevedo, 2005), *'Standard conceptual model of place branding'* (Kavaratzis and Ashworth, 2005), *'The city brand hexagon'* (Anholt, 2006), *'Success factors of national branding'* (Rainisto, 2006), *'Place branding and identity dynamics'* (Trueman et Cornelius, 2006), *'The hexagon of competitive identity'* (Anholt, 2007), *'7 A destination branding process'* (Baker, 2007), *'A framework for the management of place brands'* (Hankinson, 2007), *'Destination brand Value Resources, Selection and Experience'* (Gnoth, 2007), *'Conceptual model of nation-brand identity and image'* (Dinnie, 2008), *'The city brand management model'* (Gaggiotti et al., 2008), *'Place branding process'* (Kavaratzis, 2008), *'The Process Model of Destination Brand Development'* (Moilanen, 2008), *'Branding strategy for a destination'* (Balakrishnan, 2009), *'Sense of place model'* (Campelo et al., 2009), *'The 3-gap place branding model'* (Govers et Go, 2009), *'City branding process'* (Kavaratzis, 2009), *'The wheel model of city branding (ISE Model)'* (Qian, 2010), *'The place brand centre'* (Zenker et Braun, 2010), *'The strategic place brand-management model'* (Hanna et Rowley, 2011), *'The 4D model of place brand management'* (Balakrishnan et Kerr, 2013), *'A practitioner-led strategic place brand-management model'* (Hanna et Rowley, 2013), *'Developed conceptual model of place branding'* (Cleave 2014), *'A theoretical framework for place branding'* (Arabzadeh et

Aghaeian, 2015), et le '*Community-based place brand development model*' (Hudson et al., 2016). Ainsi, **un ensemble de 30 modèles et cadres tirés d'articles scientifiques et de thèses doctorales a été sélectionné et utilisé dans l'analyse** (Annexe A).

Cinq modèles de branding de destination à savoir ceux de Cai (2002), Baker (2007), Gnoth (2007), Moilanen (2008) et Balakrishnan (2009) figurent parmi les autres modèles du branding territorial, et ce, en raison de leur pertinence à la formation du branding de destination mais aussi à la contribution jugée utile qu'ils peuvent apporter au processus du branding territorial. Ces cinq modèles définissent un cadre général pour le développement et la gestion d'une marque de destination touristique qui peut être transposé à la marque territoriale. En effet, ils ont été cités par des auteurs en branding territorial comme Aitken et Campelo (2011), Campelo et al. (2009), Hanna et Rowley (2011, 2013), Heeley (2011), Hsu et Cai (2009) et bien d'autres, attestant ainsi de leur utilité. Il est à noter également que **la majorité des études n'ont pas avancé de modèles testables** (uniquement ceux de Cai, 2002 ; Hanna et Rowley, 2011 ; Cleave, 2014) et que **la plupart des cadres et des modèles sont de nature conceptuelle** (e.g. Anholt, 2002 ; Hankinson, 2004 ; Kavaratzis, 2004 ; Azevedo, 2005 ; Kavaratzis et Ashworth, 2005 ; Rainisto, 2006 ; Anholt, 2007 ; Baker, 2007 ; Hankinson, 2007 ; Gnoth, 2007 ; Dinnie, 2008 ; Moilanen, 2008 ; Balakrishnan, 2009 ; Govers et Go, 2009 ; Zenker et Braun, 2010 ; Arabzadeh et Aghaeian, 2015) et **ont été développés dans le cadre d'une étude de cas spécifique ou bien appliqués à différents territoires pour permettre la comparaison**, comme c'est le cas des 36 pays développés et en voie de développement (Anholt, 2002) ; du Old West Country, qui est un consortium marketing composé de sept départements ruraux dans l'État du Nouveau-Mexique aux Etats-Unis (Cai, 2002) ; d'Helsinki, Stockholm, Copenhague et Chicago (Rainisto, 2003) ; de 30 villes internationales dans les pays suivants: Australie, Brésil, Canada, Chine, Danemark, France, Inde, Italie, Japon, Malaisie, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Russie, Espagne, Royaume-Uni et Etats-Unis (Anholt, 2006) ; de Bradford au Royaume-Uni (Trueman et Cornelius, 2006) ; de Kazakhstan (Gaggiotti et al., 2008) ; d'Amsterdam, Budapest et Athènes (Kavaratzis, 2008, 2009) ; des îles Chatham en Nouvelle-Zélande (Campelo et al., 2009) ; d'Abu Dhabi (Balakrishnan et Kerr, 2013) ; de l'Ontario au Canada (Cleave, 2014) et de Bluffton aux États-Unis (Hudson et al., 2016). En conséquence, ces différents modèles et cadres donnent **un aperçu essentiel sur les divers aspects du processus de branding territorial** et représentent donc une source riche d'informations sur laquelle construire notre modèle.

Sur la base des modèles précédents et enrichi par la revue de littérature, un nouveau cadre conceptuel est alors proposé mettant en valeur les éléments clés qui forment un modèle holistique et contribuent au succès de la marque territoriale. Le modèle conceptuel proposé contribue principalement à une meilleure explication du phénomène et montre comment un processus de branding territorial fonctionne et peut réussir dans le marché concurrentiel d'aujourd'hui. Le modèle vise donc à présenter un cadre qui dépend de plusieurs **composants interconnectés** pour concevoir des stratégies territoriales réussies. Ainsi, le modèle proposé comprend les onze éléments suivants : ***Place, Brand Leadership, Community Stakeholders Engagement, Brand Vision, Brand Architecture, Brand Identity, Brand Communications, Brand Image, Brand Experience, Brand Actions et Brand Evaluation.***

Le tableau ci-dessous met en lumière les différents composants du modèle proposé et les compare avec les éléments des modèles existant dans la littérature. Le tableau montre également dans quelle mesure le nouveau modèle offre **une perspective plus globale du branding territorial en intégrant l'ensemble des concepts et composants clés qui contribuent à sa formation.**

Tableau 7. Les composants du branding territorial

Proposed components	Place	Brand Lead	Comm Stakeh Engag	Brand Vision	Brand Arch	Brand Identity	Brand Comm	Brand Image	Brand Exp	Brand Actions	Brand Eval
Models											
Anholt (2002)	X										X
Cai (2002)	X					X	X	X		X	X
Rainisto (2003)		X	X	X		X		X			X
Hankinson (2004)	X		X				X				
Kavaratzis (2004)							X	X		X	
Azevedo (2005)		X		X		X	X	X		X	X
Kavaratzis et Ashworth (2005)						X	X	X			
Anholt (2006)	X										X
Rainisto (2006)		X	X	X	X	X	X				X
Trueman et Cornelius (2006)	X					X	X			X	
Anholt (2007)	X										X
Baker (2007)			X		X		X			X	X
Hankinson (2007)		X	X	X		X	X		X		
Gnoth (2007)	X				X	X	X		X		
Dinnie (2008)						X	X	X			
Gaggiotti et al (2008)	X									X	X
Kavaratzis (2008)	X		X	X		X	X				
Moilanen (2008)	X		X	X		X	X	X			X
Balakrishnan (2009)		X	X	X			X	X			

Campelo et al (2009)	X		X								
Govers et Go (2009)	X					X	X	X	X		
Kavaratzis (2009)	X		X	X		X	X				
Qian (2010)		X	X		X		X				X
Zenker et Braun (2010)	X	X			X		X	X			
Hanna et Rowley (2011)	X	X	X		X	X	X		X		X
Balakrishnan et Kerr (2013)		X	X		X					X	X
Hanna et Rowley (2013)	X	X	X		X	X	X		X		X
Cleave (2014)						X	X	X	X		
Arabzadeh et Aghaeian (2015)		X	X	X		X		X			
Hudson et al (2016)		X	X							X	X
Total	16	12	16	9	8	17	21	12	6	8	15

Le choix des composants clés du cadre conceptuel et leur importance

Cette section va examiner les différents composants du modèle proposé et expliquera pourquoi ils ont été sélectionnés.

Place (Territoire)

Nous avons consacré au début tout un chapitre (le chapitre introductif) concernant le concept du territoire, relatif à ce nous entendons par le composant ‘Place’ de notre modèle. Nous postulons que le territoire n’est ni reconnu ni caractérisé uniquement que par ses infrastructures physiques, comme le représente la majorité des auteurs dans leurs modèles. A vrai dire, il s’agit d’un élément complexe où plusieurs facteurs, et non pas seulement les infrastructures, le paysage ou l’architecture, entrent en jeu pour le définir et le distinguer des autres territoires. Ces facteurs constituent les spécificités de chaque territoire, formant ainsi une identité distinctive et reflétant une image ou plusieurs images du territoire. D’ailleurs, les images des territoires sont aussi anciennes que les territoires eux-mêmes, donnant une idée générale sur ce qu’est le territoire en question. A titre d’illustration, en évoquant les Etats-Unis, nous pensons automatiquement à la première puissance économique mondiale (bien que dernièrement, selon le Fonds monétaire international (FMI), la Chine est réellement en tête depuis 2014), à la démocratie, aux gratte-ciel et au fast-food ; le Canada à la liberté, aux droits et aux opportunités ; la France à la romance, à la mode et à la gastronomie ; la Russie à la force, au froid et à la Vodka ; l’Espagne à la Corrida, au Fc Barcelone et au Real Madrid ; l’Allemagne au développement et à la technologie automobile (Porsche, Volkswagen, Audi, BMW) ; l’Italie à la cuisine, à la mode et à l’architecture ; la Suisse au fromage et au chocolat ; le Japon à l’héritage, à la culture et à l’attractivité business ; la Corée du Sud à l’univers Samsung ; la

Chine à la croissance, au travail acharné et à la Grande Muraille ; le Brésil au football, à la plage et au carnaval de Rio ; l'Argentine à Maradona et à Messi ; et ainsi de suite. Ces perceptions d'images diffèrent d'une personne à une autre car elles dépendent entièrement de la façon avec laquelle elles se sont formées dans l'esprit des gens, notamment à travers les médias et divers moyens de communications, l'expérience vécue, ou le bouche à oreille.

Il est clair donc que plusieurs éléments du territoire, et non pas uniquement ses infrastructures, permettent de former une ou des images dans nos esprits. Hankinson (2010) avertit que **le traitement des territoires comme de simples produits commercialisables conduit à ignorer leurs réalités sociales et culturelles**. Gold et Ward (1994) avouent que le marketing a souvent simplifié les territoires en marchandises, bien qu'ils soient en vérité, des packages complexes et qu'ils soient vécus et consommés de diverses façons. De même, Chanoux (2013) note que « l'ensemble des travaux sur le marketing du tourisme considère le territoire comme une « destination », c'est-à-dire un support de consommation ôté de tout son poids social et politique » (p.48). En effet, le chapitre introductif de notre thèse a mis au clair que **le territoire est de nature complexe représentant une réalité tout à la fois géographique, politique, économique, socioculturelle, matérielle et immatérielle**. Ceci est dû surtout à la polysémie du concept vu qu'il est un objet d'étude au carrefour de plusieurs disciplines (comme la géographie, la politique, la sociologie, l'anthropologie, la psychologie, l'économie, etc.) ouvrant donc la voie à de nombreux apports par rapport à sa définition, sa conception, son utilité et son usage. Ainsi, **cantonner le territoire à ses infrastructures et éléments physiques s'avère une approche très simpliste et réductrice de toute la complexité qui le caractérise**. C'est la raison pour laquelle, il est impératif de développer une forme distincte de branding appliquée spécifiquement aux territoires tout en prenant en compte leur nature particulière et de ne pas se contenter d'une simple extension d'outils connus et utilisés pour l'atteinte de certains objectifs n'ayant qu'une légère ressemblance avec les objectifs du développement territorial (Kavaratzis et Ashworth, 2010).

Au total, seize modèles font référence à ce composant qui a été explicitement cité seulement dans quatre modèles (Anholt, 2006 ; Gaggiotti et al, 2008 ; Campelo et al., 2009 ; Zenker et Braun, 2010). Certains auteurs (Hankinson, 2004 ; Trueman et Cornelius, 2006 ; Kavaratzis, 2008, 2009 ; Moilanen, 2008 ; Hanna et Rowley, 2011, 2013) utilisent 'Infrastructure', 'Physical Infrastructure', 'Landscape' ou 'Presence' pour désigner la même signification des auteurs précédents, c'est-à-dire les infrastructures de base et les éléments physiques d'un territoire, ainsi que le paysage qui le compose. Ces éléments renvoient à la fois aux attributs

tangibles (fonctionnels) et intangibles (expérientiels) du territoire (Hanna et Rowley, 2011, 2013). Cai (2002) utilise également dans son modèle un autre terme ‘Destination size and composition’ qu’il faut prendre en considération dans le destination branding. Cet élément correspond à notre composant ‘Place’. Govers and Go (2009) mettent l’expression ‘Temporal, Environmental and Situational Influences’ qui comprend tous les facteurs particuliers à un lieu. Anholt (2002, 2007) n’intègre ni ‘Place’ ni ‘Infrastructure’ dans ses deux modèles mais il met en valeur le rôle important de ces éléments lors de l’explication de ses modèles et figurent ainsi dans le tableau ci-dessus. En fait, le territoire est beaucoup plus complexe pour qu’il ne soit représenté que par ses éléments physiques, il possède effectivement un capital immatériel et inclut également d’autres dimensions (sociale, culturelle, économique, politique, etc.) qui doivent être prises en compte dans son analyse et son évaluation. Comme Gaggiotti et al. (2008) expliquent, l’élément ‘Place’ de leur modèle comprend entre autres l’emplacement géographique de la ville, son patrimoine, son histoire, son environnement naturel, les infrastructures développées telles que les aéroports et les autres systèmes de transport, les secteurs existants de l’économie et les clusters industriels¹⁸. En effet, Gnoth (2007) est le seul à intégrer ‘Destination Capital’ comme élément de son modèle pour désigner le capital culturel, social, naturel et économique de la destination. En conséquence, **le territoire est le point de départ de toute stratégie de branding territorial**. Cet élément a son importance et doit figurer dans n’importe quel cadre ou modèle de branding territorial.

Brand Leadership (Leadership de la marque)

"The development and delivery of competitive, inclusive, sustainable places is a complex multifaceted process. It requires leaders to co-create across horizontal (thematic) and vertical (spatial) boundaries combining and reconciling the interests and understanding of a range of individuals, institutions, communities of place and practice. The role of a leader as an individual integrator for betterment of place is a challenge to the prevailing culture, and presents a very different context to that addressed by traditional leadership programmes and practice where leaders are encouraged to build relationships on behalf of their organisations."

Leadership of Place (2011)¹⁹

¹⁸ “the Place element of the model includes the city’s geographic location, heritage and history, natural environment, developed infrastructure such as airports and other transportation systems, existing sectors of economy and industry clusters, among others” (Gaggiotti et al., p.118).

¹⁹ Rapport disponible en ligne sur : <https://www.birmingham.ac.uk/Documents/college-social-sciences/business/management/leadership-of-place-report.pdf>

Selon Allan (2011), il est généralement connu en marketing ou en branding que le brand leadership fait référence à la marque qui est à la tête d'un marché particulier ou d'un segment de produits ou de services d'un marché. Ce terme est désigné également par '*market leader*', à savoir la marque la plus vendue et reconnue sur un segment de marché particulier. Toutefois, le brand leadership en branding territorial a un autre sens. Il s'agit d'une expression commune dans le lexique du développement et de la gestion de la marque, et d'un concept nouveau qui décrit la façon avec laquelle les parties prenantes clés du territoire collaborent ensemble dans le cadre d'un partenariat pour développer et diriger les marques territoriales (Allan, 2011).

Tout comme les gouvernements, les partis politiques, les entreprises ou autres types d'organisations, **les territoires ont véritablement besoin de leadership**. De nombreuses autorités locales ont développé des modèles de travail pour améliorer les partenariats avec les autres parties prenantes locales en vue de mettre en place des stratégies réfléchies et déployer des actions efficaces pour contribuer in fine au développement durable du territoire. Le focus se déplace dorénavant d'un contrôle ou d'un commandement vertical, bureaucratique, top-down, à un type de gouvernance horizontal, transversal, et décentré (Ruffin, 2008). Stogdill (1948) considère le leadership comme une relation qui existe entre les personnes dans une situation sociale et qui a pour but de « façonner les émotions et le comportement pour atteindre des objectifs communs » (Hambleton, 2007, p. 174). Ainsi, pour profiter pleinement des relations avec les collaborateurs, Allan (2011) insiste que le leadership doit obligatoirement passer de l'exercice du « *hard power* » (en faisant les choses à la manière des leaders) à l'exercice du « *soft power* » (en cherchant à trouver des avantages mutuels via un accord). Grâce à sa capacité de **fédérer et mobiliser les énergies et les ressources des collaborateurs** autour d'une action collective pour atteindre les objectifs fixés, le leadership met en œuvre un large éventail d'activités visant à générer à la fois de nouvelles idées et de nouvelles façons de travailler ensemble tout en respectant les sentiments et les attitudes des collaborateurs et les incitant davantage à un engagement fort envers la collaboration.

En fait, une forte marque territoriale est considérée comme un avantage concurrentiel considérable pour chaque territoire désirant concurrencer les autres afin d'attirer et retenir des entreprises et investisseurs étrangers, des touristes, des talents, des événements internationaux, etc. **Une stratégie de marque bien dirigée s'avère alors nécessaire et offre plus de chances de capter ces actifs potentiels** (Allan, 2011). En branding territorial, le brand leadership est formé des acteurs clés du territoire qui travaillent en étroite collaboration les uns avec les autres pour créer une marque territoriale qui va décrire l'offre et l'expérience du territoire, de manière

à attirer et captiver l'intérêt des consommateurs et des investisseurs que les acteurs souhaitent attirer (Ibid.). Pour un meilleur management de la marque territoriale, le brand leadership ne doit pas se limiter aux acteurs du secteur public seulement, mais il doit inclure également les principales parties prenantes du secteur privé et les leaders de la communauté. En effet, étant donné que le branding territorial est un processus de coordination (Kavaratzis, 2012), il y a donc une obligation d'intégrer divers acteurs importants dans le processus collectif de diriger ensemble la stratégie de branding territorial (Aitken & Campelo, 2011 ; Kavaratzis & Hatch, 2013). Il va de soi que **le brand leadership doit être sous la forme d'une entité/organisation ou d'une structure légitime composée de représentants du secteur public et privé, et ceux de la communauté locale, adoptant la même vision de la marque et agissant tous ensemble vers les mêmes buts**. La diversité des acteurs ou des représentants qui constituent le brand leadership ne peut être que pertinente, bénéfique et utile lors de la prise des décisions relatives à la marque et à sa gestion. Dans le cas de certains pays et certaines villes, la responsabilité de la marque territoriale est confiée soit à un département gouvernemental chargée du marketing et de la promotion du lieu soit à un office de tourisme ou à une organisation responsable du marketing de la destination (*Destination Marketing Organization*, 'DMO'), ce qui limite l'apport des autres parties prenantes de la communauté ayant des regards croisés dans le processus de branding territorial.

Ainsi, **le brand leadership est responsable du développement de la marque territoriale et de la conduite de l'ensemble du processus de branding** commençant par la définition d'une vision de la marque, la gestion et l'implication de toutes les parties prenantes de la communauté dans le processus afin de générer un engagement et un attachement à la marque, le développement de l'identité de marque, la communication de la marque via différents canaux, la formation de l'image souhaitée, à la livraison de la promesse de la marque (brand promise) aux différentes cibles tout en mettant en œuvre plusieurs actions de marque afin d'assurer que l'expérience de la marque réponde à leurs attentes. L'ensemble du processus de branding est soumis à une évaluation continue du leadership, tout particulièrement l'image de marque formée et l'expérience de marque délivrée aux marchés cibles. Par conséquent, **le brand leadership est un élément essentiel à intégrer dans le modèle de branding territorial car il représente un facteur de succès pour le développement et la gestion efficace d'une marque territoriale**. En effet, il est reconnu, selon Allan (2011), que l'efficacité du leadership a un impact sur la performance des entreprises et leur rentabilité. Aussi, la qualité du leadership est reconnue comme étant un actif de valeur immatériel important pour les entreprises et les

actionnaires, contribuant à la formation de la marque et de sa réputation, ainsi que de la valeur pour les clients.

Cependant, Brand Leadership n'est mentionné seulement que dans douze modèles avec des appellations différentes. Rainisto (2003, 2006) et Azevedo (2005) utilisent 'Planning group', alors qu'Arabzadeh et Aghaeian (2015) utilisent 'Working group'. Les deux termes indiquent l'entité responsable de la planification, de l'exécution et du contrôle des activités de marketing territorial et de branding territorial. Les deux termes font évidemment référence au 'brand leadership'. En outre, Rainisto (2003) ajoute 'leadership' dans le même modèle pour désigner la capacité globale des dirigeants locaux à mener le processus de branding territorial et à façonner les bonnes stratégies. Hankinson (2007) souligne le rôle principal de la Destination Marketing Organisation (DMO) en tant que leader du processus. Qian (2010) met 'City Branding Organization' dans son modèle pour faire référence aux diverses institutions qui organisent les forces multiples pour participer à la gestion du city branding, et pour établir et exécuter les objectifs, les plans, les politiques et les stratégies du city branding dans le but d'atteindre les résultats de management escomptés²⁰. Zenker et Braun (2010) insèrent 'Place brand management' dans leur modèle pour désigner le groupe responsable de la création et de la gestion de la marque au lieu de 'Brand leadership'. Hanna et Rowley (2011) expliquent dans leur premier modèle que le leadership est responsable du développement de l'identité de marque et de l'engagement des parties prenantes, et dans leur deuxième modèle (2013) testé avec les praticiens, 'Brand leadership' est visiblement le premier élément. Bien qu'ils n'incluent pas cette composante dans leur modèle, Balakrishnan (2009) et Balakrishnan et Kerr (2013) soulignent respectivement le rôle important des organes directeurs (governing bodies) pour mener des stratégies de branding pour les destinations et les gouvernements pour diriger le processus de branding territorial via ses quatre étapes séquentielles (décider, concevoir, livrer et déterminer). Finalement, Hudson et al. (2016) expliquent dans leur modèle que le développement d'un groupe de travail de planification (planning taskforce) est essentiel tout au long du processus du branding territorial et fait donc référence au 'Brand leadership'.

²⁰ "to the various institutions which organize the multiple forces to participate in city branding management; to establish and execute the city branding objectives, plans, policies and strategies in order to gain city branding management achievement" (Qian, 2010, p.316)

Community Stakeholders Engagement (Engagement des parties prenantes de la communauté)

Une partie prenante est définie par Freeman (1984, p.46) comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ». Concernant les territoires, ils sont caractérisés par une variété de parties prenantes appartenant à de nombreux secteurs d'activité et ayant plusieurs objectifs à atteindre et différents intérêts personnels, voire contradictoires, à satisfaire. Cependant, **les parties prenantes d'un territoire ne se limitent pas seulement aux gouvernements et aux différentes institutions publiques, entreprises, organisations, agences de développement socioéconomique, offices de tourisme, dirigeants politiques, etc., car chaque territoire est également distingué par sa propre communauté locale**, qui est définie comme étant un groupe de personnes en interaction vivant dans un lieu commun et ayant des identités individuelles, une culture propre, des valeurs différentes et communes. Azouaoui (2018) assure que le développement des territoires s'appuie essentiellement sur l'engagement et les valeurs des hommes et des femmes qui y habitent, l'Homme est donc « la pierre angulaire autour de laquelle devrait s'articuler tout projet de développement local » (p.35). Par conséquent, en branding territorial, **les résidents locaux d'un territoire doivent être impliqués et mobilisés pour soutenir le développement et l'amélioration de l'identité de marque, et en particulier, le développement et la livraison de la marque** ; car ils sont considérés maintenant comme **les meilleurs ambassadeurs de la marque territoriale**. En effet, en incorporant les valeurs de la marque territoriale et en se l'appropriant, les résidents communiqueront et représenteront la marque de la meilleure façon possible.

Toutefois, Aitken et Campelo (2011) observent que « les résidents et la communauté locale sont laissés de côté dans le processus de branding, ce qui conduit à une très faible connexion et compréhension du sens du lieu et des liens, des relations et des réseaux qui déterminent l'organisation commune de la société. En conséquence, ce niveau inférieur d'identification avec la marque ne favorise pas l'authenticité, la reconnaissance, l'acceptation et l'engagement de la communauté locale » (p. 918). Bien que les résidents aient été négligés au début par de nombreux auteurs dans les travaux de recherche et par les praticiens dans les activités de branding territorial, comme le rapportent également Braun et Zenker (2012) et Kavaratzis (2012), l'importance et le rôle stratégiques de l'implication de la communauté locale dans la stratégie de branding est devenue de plus en plus significative parmi les chercheurs du domaine au cours de ces dernières années, mais reste encore insuffisamment étudiée. Ainsi, prendre en

compte les opinions et les sentiments des personnes qui vivent dans un lieu est crucial (Braun et al., 2013). En outre, Kavaratzis et Ashworth (2008) ajoutent que **les communautés locales ne doivent pas être considérées seulement comme des groupes cibles de l'effort du city marketing, mais devraient participer à toutes les étapes de la formulation, de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie de marketing.**

La participation des parties prenantes de la communauté est dès lors une nécessité en raison de la nature même des marques territoriales, qui sont **co-crées** et **co-gérées** par une multitude d'acteurs du territoire qui attribuent, soit collectivement soit individuellement, un sens aux marques territoriales (Kavaratzis, 2012). En outre, plus les parties prenantes sont réellement impliquées dans la construction de la marque territoriale, plus elles se sentent engagées et fidèles à ladite marque, et cela parce qu'elles peuvent influencer son contenu au cours de leur participation (Zenker et Erfgen 2014). **L'implication des parties prenantes de la communauté dans le processus de branding territorial est alors indispensable** afin de tracer une vision commune et partagée ; définir l'identité territoriale ; créer, sélectionner et influencer les attributs de la marque territoriale ; communiquer la marque, contribuer à délivrer l'expérience de la marque aux clients cibles et à la réussir. Il incombe donc au brand leadership d'identifier auprès d'un large éventail de parties prenantes les personnes clés et les principales organisations qui sont susceptibles d'ajouter de la valeur à la création et au développement de la marque, il doit également identifier leurs intérêts, gérer leurs interactions et favoriser leur engagement.

Les parties prenantes de la communauté jouent donc un rôle important dans le succès de la marque territoriale. En effet, Houghton et Stevens (2011) confirment que les initiatives de branding territorial les plus efficaces sont celles où un large éventail d'acteurs locaux est actif et impliqué, or, dans le cas contraire, les initiatives qui n'engagent pas et aliènent les acteurs locaux dans certains cas, sont presque toujours destinées à échouer. Ils rajoutent qu'« une raison clé d'échec [des stratégies de branding territorial] est l'absence d'un programme pour engager et dynamiser les personnes locales, les entreprises et les groupes communautaires dans la conception, l'articulation et la transmission de la marque » (p.45). D'où la nécessité d'impliquer les résidents, d'établir des partenariats solides et de constituer de larges réseaux de parties prenantes puisque l'établissement de relations fortes avec les clients, les fournisseurs, la communauté, les actionnaires et même les concurrents pour livrer une valeur économique, sociale et environnementale à long terme est au cœur du marketing contemporain (Hankinson, 2009). **Il s'agit là d'une approche participative du branding.**

‘Community Stakeholders Engagement’ est inclus dans seize modèles. Bien qu'Anholt (2002, 2006, 2007) explique dans ses modèles que la population d'un territoire est à la fois un critère important qui doit être intégré pour former une marque territoriale et un indicateur essentiel pour l'évaluer, il ne fait aucune référence à l'engagement et à la participation de la communauté locale dans le processus de branding territorial. Rainisto (2003, 2006) utilise 'Public-private partnerships' pour désigner la coopération entre les acteurs publics et privés afin d'assurer le succès du processus de marketing territorial / branding territorial. Le modèle de Hankinson (2004) présente la marque territoriale comme une relation établie avec plusieurs consommateurs et parties prenantes. Il explique qu'un branding territorial efficace repose sur l'extension de la marque à travers des relations efficaces avec toutes les parties prenantes. L'étape 'Adoption and attitude' du modèle de Baker (2007) concerne l'adoption de la marque par les parties prenantes et le soutien qu'elles apportent. Hankinson (2007) inclut également les parties prenantes comme un élément important dans son modèle. Gaggiotti et al. (2008) expliquent dans leur modèle l'importance stratégique de l'engagement et de la participation des parties prenantes dans la gestion de la marque de la ville (city brand management). Kavaratzis (2008, 2009) mentionne ‘local communities’ dans ses deux modèles pour donner la priorité à la participation des résidents, des investisseurs et des entreprises dans le développement et la livraison de la marque territoriale. L’auteur intègre aussi ‘synergies’ en tant que composant important, car l'obtention de l'accord et du soutien de toutes les parties prenantes est cruciale dans le processus du branding de ville / branding territorial. Moilanen (2008) ne mentionne pas cet élément dans son modèle mais il met en valeur le rôle important que jouent les acteurs locaux et les entreprises situées au sein de la destination dans la définition de la culture et des valeurs du lieu, l’analyse de sa perception, la communication des valeurs de la marque de destination et enfin, la délivrance de la promesse aux touristes. ‘Stakeholder management’ est un élément essentiel dans le modèle de Balakrishnan (2009) car il contribue à définir la vision de la marque (brand vision). Campelo et al. (2009) considèrent que la communauté locale ainsi que les différentes interactions établies avec le territoire jouent un rôle primordial dans le développement d'une marque durable, le renforcement de l'authenticité du lieu, le soutien de l'identité du lieu et la construction du sens du lieu. Hanna et Rowley (2011, 2013) citent explicitement 'stakeholder engagement (management)' pour désigner le composant qui englobe les processus par lesquels les parties prenantes sont identifiées, leurs intérêts affichés et les interactions gérées. Balakrishnan et Kerr (2013) ne citent pas cet élément dans leur modèle mais expliquent clairement que les parties prenantes sont primordiales pour livrer la promesse de la marque aux différentes cibles. Arabzadeh et Aghaeian (2015) ont mentionné dans leur cadre

que les partenariats public-privé sont un des facteurs de succès du branding territorial. Hudson et al. (2016) élaborent un modèle de développement de la marque territoriale basé sur la communauté et suggèrent que tout groupe chargé du développement de la marque devrait interagir et travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes de la communauté, y compris, entre autres, les résidents, les entreprises, le gouvernement et les leaders de la communauté. Hudson et al. (2016) appuient l'implication des parties prenantes de la communauté dans le développement de la marque territoriale car elles sont l'élément (composant) le plus important du processus et jouent un rôle essentiel à tous les stades du développement de la marque.

Brand Vision (Vision de la marque)

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va »

Sénèque

Chaque territoire a une vision spécifique de ce qu'il aspire à être dans l'avenir, soit une anticipation de son devenir et une stratégie réaliste pour y parvenir. En marketing territorial, la vision est la perspicacité et l'intuition profonde à propos de la position à long terme future d'un territoire dans le marché (Rainisto, 2003). La vision stratégique est donc une image globale de ce que le territoire veut atteindre après un horizon de planification qui a déjà été choisi par les responsables locaux. La vision va donc guider le territoire et le brand leadership dans le management du changement désiré à travers la mise en place de la marque territoriale. **Toute marque territoriale est censée fournir une vision de l'avenir du territoire et une orientation pour la planification et la mise en œuvre de diverses mesures qui aideront à atteindre cette vision.**

L'un des rôles clés du brand leadership est de pouvoir établir dès le départ une vision claire pour la marque territoriale et développer par la suite un ensemble de valeurs qui relient les aspects positifs du patrimoine du territoire à une vision réaliste de ce qui peut être réalisé dans le futur (Hankinson, 2007). Toujours selon le même auteur, **définir la vision est un précurseur essentiel** d'un plus large débat sur la stratégie de marque avec des partenaires potentiels qui aideront éventuellement à faire avancer cette stratégie, et ceci car, une fois qu'un territoire a une vision de marque unique, des objectifs à long et à court terme peuvent être formulés et les leaders de la marque peuvent travailler ensemble avec les parties prenantes dans le but d'atteindre leur vision (Virgo et De Chernatony, 2006). En effet, une vision réussie nécessite le **buy-in de la part de l'ensemble des parties prenantes du territoire**, y compris les résidents,

les dirigeants et les responsables de la marque, tout en cherchant à développer et mettre en place une collaboration fructueuse entre tous ces acteurs (Kotler et al., 1999). Ainsi, bien concevoir une vision pour la marque territoriale fournit **un cadre pour la prise de décision** (Finucan, 2002) ainsi qu'une **méthode holistique pour construire l'avenir à long terme d'un territoire et réunir les acteurs et les dirigeants de la marque autour d'une vision commune et unie de l'avenir qu'ils souhaitent créer** (Hankinson, 2011). La vision a donc cette capacité de **définir une direction claire** que les gens peuvent comprendre, embrasser et suivre passionnément et pourra sans doute empêcher la marque d'être 'déchirée' par les nombreuses parties prenantes qui peuvent l'orienter vers des directions différentes et contradictoires (Virgo et De Chernatony, 2006). Dans ce cas, la vision donne le moyen à la marque territoriale de **communiquer avec une seule voix** tant qu'elle est unique et spécifique au territoire en question et s'aligne forcément sur les visions individuelles de chaque acteur du territoire (Kotler et al., 1999). Enfin, Fabricius (2006) insiste que toute marque territoriale doit être construite autour d'une **vision connue et acceptée par toutes les parties prenantes** dans le but d'élaborer une stratégie de marque efficace et réussie.

Par conséquent, la vision est **un must** pour guider le développement économique des territoires qui veulent réussir. En effet, Rainisto (2003) note à la suite de son analyse que les territoires qui ont prospéré sont ceux qui ont pu développer des solutions propres pour aboutir à une vision qui va guider leur développement économique. Il considère que **l'élaboration d'une vision réaliste et partagée par l'ensemble des acteurs du territoire comme étant un facteur de succès de la marque territoriale**. Former alors une vision de marque basée sur une évaluation réaliste et une analyse stratégique du territoire est le point de départ du processus de branding (Balakrishnan, 2009 ; Rainisto 2003). D'ailleurs, **la vision est le point de départ de toute stratégie exceptionnelle** (Balmer, 2001 ; de Chernatony et Riley, 1998).

Bien que la formulation d'une vision soit considérée par Virgo et De Chernatony (2006) comme un **moyen de créer une marque territoriale forte**, l'élément 'Brand Vision' n'est évoqué que dans neuf modèles seulement qui sont ceux de Rainisto (2003, 2006), Hankinson (2007), Moilanen (2008), Kavaratzis (2008, 2009), Balakrishnan (2009), Azabzadeh et Aghaein (2015), et Azevedo (2005). Ce dernier ne l'intègre pas comme élément du modèle mais explique que la première étape de son modèle vise à développer une vision et une stratégie.

Brand Architecture (Architecture de marque)

Dans le contexte des organisations, le concept de Brand architecture tel qu'il est développé par Aaker (2004) et Aaker et Joachimstahler (2000) montre les structures hiérarchiques des marques et la façon dont elles sont liées et différenciées l'une de l'autre, tout en fournissant à chaque marque un but, une pertinence et une clarté (Dooley et Bowie, 2005), de sorte à ce que chaque sous-partie bénéficie à l'ensemble (Kapferer, 2001). L'évolution des théories en marketing et en branding a permis à cette approche de ne plus être limitée qu'aux marques d'organisation et de produits, elle se voit maintenant étendue au contexte du branding territorial (Dooley et Bowie, 2005 ; Kotler et Gertner, 2002 ; Zenker et Braun, 2010).

En général, les territoires sont composés de sous-marques associées ou appartenant à des communautés et à des organisations opérant à la fois dans les secteurs public et privé au sein d'un lieu spécifique. Ces marques peuvent appartenir à des autorités locales, des offices de tourisme, des organisations à but non lucratif, des entreprises de toutes tailles, de grandes industries et à plusieurs groupes opérant dans divers domaines d'activité. Dans le contexte du branding territorial, la solution la plus appropriée est d'adopter **une marque globale** pour toutes les activités – **une marque ombrelle** ou une stratégie de maison de marque '*branded house strategy*' (Aaker et Joachimstahler 2000) – afin de relier les sous-marques individuelles. Dans une telle situation, **l'architecture de marque est alors nécessaire pour gérer le nombre et la nature des marques employées ainsi que la relation entre chaque marque** (Devlin, 2003). Ce composant fait donc référence au **processus de conception et de gestion des portefeuilles de marques appartenant aux communautés associées au territoire** (Hanna et Rowley, 2011, 2013). L'idée d'architecture de marque telle qu'elle est véhiculée par Zenker et Braun (2010), est de développer une structure de gestion de marque rassemblant les sous-marques appartenant aux différentes parties prenantes et faisant référence aux secteurs de l'industrie, du tourisme, de l'exportation, des investissements étrangers, etc. avec la marque ombrelle territoriale. En outre, l'architecture de marque a été considérée comme un concept particulièrement pertinent dans le contexte du branding de destination (Hankinson, 2009), et il n'y a aucune raison que ce ne soit pas le cas en branding territorial, même si les territoires sont plus complexes que les destinations touristiques.

D'autre part, **il est également possible de penser à d'autres relations qui peuvent relier la marque territoriale** (sachant que le territoire est un terme générique pouvant désigner un pays, une région ou une ville) **à d'autres types de marques de même nature**, c'est-à-dire, liés et

attachés à différents espaces géographiques comme la marque nation, la marque régionale, la marque de ville ou la marque de destination. Pour mieux élucider cette idée, prenons l'exemple d'une ville qui souhaite avoir sa marque, l'architecture de marque doit être en mesure de gérer la relation de la marque de la ville (*city brand*) avec l'éventuelle marque nation (*nation brand*) et/ou la marque régionale (*region brand*) ou même la marque de destination appartenant au même territoire. Une telle situation est vraiment compliquée et difficile à gérer car des conflits pourraient émerger entre le pays, ses régions et ses villes, chacun protégeant ses intérêts et défendant ses motivations pour avoir sa propre marque.

Selon Hankinson (2015), **construire une architecture de marque cohérente est devenu un élément clé d'une stratégie de branding territorial fournissant une structure ou un cadre permettant d'intégrer des marques liées au territoire ou de lancer de nouvelles marques sur le marché tout en s'alignant avec les objectifs, les valeurs et la vision de la marque territoriale**. Malgré son rôle stratégique dans la gestion des relations de la marque territoriale, l'architecture de marque se trouve uniquement dans huit modèles : Rainisto (2006), Baker (2007), Gnoth (2007), Qian (2010), Zenker et Braun (2010), Hanna et Rowley (2011, 2013) et, Balakrishnan et Kerr (2013).

Brand Identity (Identité de marque)

Le territoire, avec toute sa complexité, ses caractéristiques spécifiques, ses atouts, son histoire, son patrimoine, sa population, ses différentes dimensions (économique, sociale, politique, culturelle, etc.) et ses diverses infrastructures, jouent un rôle central dans le développement de l'identité du territoire, et par conséquent, dans l'élaboration de l'identité de la marque territoriale. **Chaque marque ou chaque territoire est unique en raison de son identité**. En tourisme, Morgan et Pritchard (1999) soulignent **la nécessité de baser les marques de destination sur des identités uniques** pour les distinguer de la concurrence. Kavaratzis et Ashworth (2005) déclarent également que chaque territoire doit être différencié par une identité de marque unique s'il veut être reconnu comme existant, perçu dans l'esprit des clients du territoire comme possédant des qualités supérieures à celles des territoires concurrents, et enfin, consommé d'une manière proportionnée aux objectifs de l'endroit. Kerr et Oliver (2015) soutiennent même que l'identité constitue ce que le territoire à offrir et peut représenter la valeur achetée par les clients du territoire. **Ceci prouve la pertinence, mais aussi l'obligation, de fonder principalement l'identité de la marque territoriale sur l'identité du territoire** étant

donné que « le branding territorial consiste à refléter les identités des lieux » (Govers, 2015, p.75).

La formation de l'identité de marque se base donc en premier lieu et essentiellement sur l'identité du territoire qui comprend bien évidemment tous les éléments précités se rapportant au territoire, sans pour autant négliger ses points positifs mais aussi négatifs, ainsi que les atouts et les inconvénients qu'il présente. L'identité de marque est alors le produit d'un processus d'identification et de sélection d'une combinaison d'éléments tangibles et intangibles intrinsèques correspondant au territoire (Kalandides, 2012 ; Boisen et al., 2018). En effet, **l'identité de marque doit être crédible et refléter la réalité du territoire** (Trueman et Cornelius, 2006) pour éviter de créer un décalage entre l'identité communiquée ou l'image projetée aux différents clients cibles et la situation réelle du territoire. Ceci ne causera que déception, mécontentement et insatisfaction de la part de ces clients mais aussi des acteurs territoriaux, notamment les résidents, qui vont refuser de s'approprier la marque territoriale puisqu'elle ne les représente pas et ne reflète pas leur vécu. D'où l'importance stratégique de les impliquer en amont dans le processus de branding territorial, comme cela a été expliquée plus haut. Il est à noter également que ce décalage s'avère être un facteur d'échec des marques territoriales. C'est la raison pour laquelle il est primordial, selon Trueman et Cornelius (2006), de fonder l'identité de marque sur des caractéristiques et des attributs qui sont uniques, mais réels, auxquelles les acteurs du territoire, y compris les résidents, sont familiers, et qui évoquent une certaine fierté civique et améliorent la réputation du territoire. Azouaoui (2018) parle alors d'une « **identité communautaire** » définie et partagée par l'ensemble des acteurs du territoire qui sera à la fois le cœur et l'âme de la marque et constituera la base d'un positionnement clair, d'une ambition forte, ainsi que de toutes les promesses faites par ladite marque.

Comme c'est le cas de la vision, Stubbs et Warnaby (2015) expliquent que **l'identité de marque est au cœur de toute initiative de branding territorial** qui a pour but de définir ce que le territoire est réellement, ce qu'il défend et représente. Ils rajoutent que l'identité de marque n'est absolument pas le développement de simples slogans et logos mais il s'agit plutôt de comment un territoire cherche à s'identifier et représente aussi la façon avec laquelle il veut être perçu sur le marché mondial. De ce fait, l'identité de marque est la façon dont le leadership de la marque, les parties prenantes et la communauté locale veulent que la marque territoriale soit identifiée et perçue par le monde entier, et en particulier, par les clients cibles. **L'identité de marque représente alors l'essence de la marque, les caractéristiques distinctives qui font d'elle ce qu'elle est** (Hanna et Rowley, 2013). C'est aussi un **ensemble unique**

d'associations à la marque territoriale que le management veut créer ou maintenir et qui reflète ce que représente véritablement le territoire tout en impliquant une promesse faite aux clients par l'entité responsable du territoire (Rainisto, 2003). Par ailleurs, **l'identité de marque est la partie active du processus de construction d'image** (Rainisto, 2003) à travers la création et le maintien d'un ensemble unique d'associations (Aaker, 1996) projeté par les éléments de la marque (Keller, 1998). Elle se présente donc comme une image séduisante à construire pour capter l'attention et l'intérêt des clients cibles du territoire (Azouaoui, 2018). Elle permettra ensuite de créer une relation entre la marque et les clients avec une proposition de valeur qui se compose d'avantages fonctionnels, émotionnels et auto-expressifs (Kapferer, 1992). C'est pourquoi **l'identité de marque représente incontestablement l'élément actif de toute démarche de branding territorial.**

Selon Kerr et Oliver (2015)²¹, révéler et choisir une identité territoriale devraient être à la base des stratégies de marketing et de branding territorial. Ce faisant, la stratégie de marque sera plus représentative des caractéristiques du territoire et va mieux aligner la publicité de ce dernier avec d'autres canaux de communication. D'ailleurs, **l'identité forme le contenu qui est véhiculé par les communications de marque** (brand communication) générant ainsi une image et une réputation (Balmer et Gray, 1999). L'approche que ce soit du marketing territorial ou du branding territorial doit toujours être axée sur l'identité, **une mesure** que Kerr et Oliver (2015) voient comme **essentielle pour réussir**. Par conséquent, **l'identité de marque est la base de toute stratégie de branding territorial et le cœur de tout processus de branding territorial**. Cet élément clé fait partie de dix-sept modèles. L'identité de marque a été clairement citée par Cai (2002), Kavartzis et Ashworth (2005), Trueman et Cornelius (2006), Hankinson (2007) et Moilanen (2008). Les autres auteurs utilisent plutôt 'Place Identity' (Rainisto, 2003 ; Govers et Go, 2009 ; Hanna et Rowley, 2011, 2013 ; Arabzadeh et Aghaeian, 2015), 'Local Identity' (Cleave, 2014), 'City brand identity' (Azevedo, 2005), 'National identity' (Rainisto, 2006), ou 'Nation-brand identity' (Dinnie, 2008) pour désigner l'identité du lieu et donc l'identité de marque. D'autre part, Gnoth (2007) et Kavartzis (2008, 2009) ne citent pas le terme 'identité' mais ils intègrent respectivement dans leurs modèles 'Value System' et 'Internal Culture' qui sont généralement admis comme faisant partie de l'identité et contribuent à sa formation.

²¹ "Revealing and selecting a place identity should be at the base of place branding and marketing strategies. In doing so, a brand strategy is more representative of the characteristics of the place and will better align place advertising with other channels of place communication" (Kerr et Oliver, 2015, p.61).

Brand Communications (Communications de marque)

Les communications de marque représentent selon Kavaratzis (2004), **la communication formelle et intentionnelle qui se produit le plus souvent via des pratiques marketing bien connues** telles que la publicité, les relations publiques, la conception graphique, l'utilisation d'un logo, etc. L'auteur ajoute que c'est en grande partie la même chose de ce que l'on entend par la politique de communication (*promotion* en anglais) du mix marketing traditionnel (4P), qui a été jusqu'à présent, la seule variable marketing que les villes ou les territoires ont adopté avec une grande facilité. Brand communications désignent donc **le mix promotionnel utilisé pour communiquer la marque** et se focalisent plus spécifiquement sur les activités associées à la communication de l'identité de marque. Balmer et Gray (1999) déclarent que le contenu transmis par les communications de marque aux différentes cibles est l'identité, générant in fine une image et une réputation. Elles doivent **se baser alors sur ce que la marque territoriale représente et doivent rapprocher l'image de marque de l'identité de marque, et surtout de la réalité du territoire.**

Pour que les communications de marque soient efficaces et puissent apporter l'effet tant désiré par les responsables locaux et voulu par les responsables de la marque territoriale, elles doivent se fonder sur deux éléments principaux, à savoir **un contenu fort et consistant** qui s'exprime à travers l'identité territoriale ou l'identité de marque, tout comme **la compétence, la capacité et le savoir-faire du territoire en matière de communication.** Kavaratzis (2004) met donc l'accent sur l'intérêt d'une communication fonctionnelle et Grabow (1998) insiste sur la 'compétence communicative' d'un territoire comme **facteur clé et condition requise pendant toutes les étapes d'une stratégie de marketing territorial réussie.**

Cependant, **les communications de marque ne visent pas à atteindre uniquement les clients du territoire**, car **il est nécessaire de communiquer également avec un éventail plus large de parties prenantes** telles que les investisseurs, les fournisseurs, les autres partenaires d'affaires, les groupes d'intérêts et la communauté locale afin de les unifier autour d'un contenu commun et éviter alors des problèmes d'incohérence et de confusion dans les messages transmis (par eux). Dans son modèle, Kavaratzis (2004) explique que des éléments comme le paysage, l'infrastructure, la structure du gouvernement ainsi que le comportement des parties prenantes sont des facteurs qui jouent à leur tour un rôle important dans les messages qu'ils véhiculent du territoire et bien évidemment, de sa marque territoriale. Par conséquent, les communications de marque élaborent les messages que le leadership de la marque et les autres parties impliquées

dans le développement de la marque aimeraient qu'ils soient reçus, et les envoient à la fois au public interne et externe. Après tout, **les communications de marque sont un élément central du processus de gestion de la marque territoriale.**

En effet, il s'agit de l'élément le plus cité parmi les modèles (21 fois), ce qui prouve l'importance stratégique de la communication dans toute approche de branding territorial car elle représente **le canal principal reliant l'identité du territoire à l'image projetée aux différentes cibles.** Bien qu'elle ne soit pas incluse dans le modèle de Kavaratzis et Ashworth (2005), la communication joue un rôle important dans la transmission du positionnement de marque (proposition de valeur) aux groupes cibles. La communication de la marque n'apparaît pas non plus dans le modèle de Baker (2007), mais il souligne le rôle vital qu'elle joue en donnant vie à la marque, notamment par la communication marketing, la publicité, l'internet et les relations publiques. Gnoth (2007) n'inclut pas cet élément dans son modèle, mais explique que la communication permet de transmettre et d'exprimer les valeurs de la destination à tous les niveaux de la marque. Enfin, Cleave (2014) fait référence à la communication de marque en utilisant 'brand identification' qui explique comment la marque territoriale est promue aux différentes cibles et inclut le logo et le slogan. Enfin, brand communications doivent être en accord avec le reste des composants du modèle, mais également, en harmonie totale avec la réalité du territoire telle qu'elle est rencontrée et vécue par les nombreux clients, au moins, aussi proche que possible (Kavaratzis, 2004).

Brand Image (Image de marque)

Le territoire, tout comme chaque élément qui rentre dans sa composition, forme et reflète une image, qui en retour, renvoie à ce territoire. Commençons d'abord par définir l'image du territoire qui est directement associée à l'image de la marque territoriale. L'image d'un territoire est la somme des croyances, des idées et des impressions que les gens ont d'un endroit. Chaque territoire possède donc une ou plusieurs images qui existent déjà dans les esprits des gens et continueront d'exister indépendamment de toute tentative délibérée de les changer (Ashworth et al., 2015). Toutefois, Hankinson (2005) explique que les villes qui ont à leur disposition de larges budgets, ont réussi à développer des images positives liées à des attributs tels que le patrimoine et l'histoire, le caractère de la population locale, les associations avec des personnes célèbres, le statut de la ville « capitale » et le statut de ville internationale. Tel est le cas de New York ou Glasgow où le développement d'images positives a conduit à la transformation réussie de ces villes post-industrielles en des destinations dynamiques de tourisme d'affaires et de

loisirs (Ward, 1998, cité par Hankinson, 2005). Les images représentent alors une simplification d'un grand nombre d'associations et d'informations liées au territoire (Kotler et al., 1999).

S'agissant maintenant de l'image de marque, elle est **la perception d'une marque dans l'esprit des gens** ou **comment la marque territoriale est perçue en réalité par le public externe et interne**. C'est ce qu'ils peuvent associer à la marque et penser d'elle - leurs opinions, leurs sentiments, leurs attentes. Aussi, l'image de marque est l'ensemble des perceptions à propos d'une marque territoriale reflété par l'identité de marque et les associations détenues dans la mémoire des clients (Zenker et Braun, 2015). Dans le contexte des territoires et des marques territoriales, les images de marque se composent de quatre principales catégories d'associations, à savoir : les attributs fonctionnels qui sont associés aux caractéristiques tangibles du territoire, les attributs émotionnels ou symboliques qui sont liés aux caractéristiques intangibles (de Chernatony et McWilliam, 1989 ; Hankinson and Cowking, 1993 ; Keller, 1993), les attributs expérientiels (Keller, 1993 ; Park et al., 1986) qui sont les associations liées à la rencontre des clients avec le territoire et celles générées suite à la rencontre avec la promesse de marque, soit l'expérience vécue, et finalement, les attitudes de marque (Keller, 1993) qui définissent l'opinion ou l'évaluation globale de ladite marque. En se basant sur les innombrables attributs d'images de marque des destinations touristiques identifiés par de nombreux auteurs (Embacher et Buttle, 1989 ; Etchner et Ritchie, 1993 ; Walmsley et Jenkins, 1993 ; Walmsley et Young, 1998 ; Young, 1995 ; Hankinson, 2005), nous postulons que les attributs de l'image de marque propre à un territoire sont liés concrètement à : sa taille et son environnement physique, ses différentes activités économiques, ses diverses installations et infrastructures (économique, social, touristique, commercial, etc.) ainsi que leur accessibilité, ses résidents, et sa réputation.

Par ailleurs, le branding territorial consiste à refléter l'identité des territoires, à construire leur réputation et leur notoriété, ainsi qu'à développer et influencer les images perçues dans les esprits des divers clients (Govers, 2015). En effet, former une image forte, positive et attrayante est l'un des principaux objectifs du branding territorial qui peut mener à un avantage concurrentiel puissant et distinctif pour un territoire. Ashworth et al. (2015) ajoutent que le branding territorial vise à créer une image territoriale favorable et une réputation générale positive pour soutenir les efforts de développement et de régénération. Il est considéré comme un processus dont le but est de former une nouvelle ou une différente image du lieu pour 'corriger' une image négative qui lui est associée ou accroître sa réputation (Ibid.). Pour aboutir donc à une image de marque positive, le branding territorial doit être en mesure de créer et

générer des associations favorables, fortes et uniques (Zenker et Braun, 2015). Suite à son analyse de l'image de marque de la ville de Pau, Chamard (2003) conclut entre autres que l'image de la ville représente son seul et véritable capital (quoique nous ne sommes pas d'accord), qu'elle n'est dictée que par ses caractéristiques naturelles et innées, et qu'elle est fondée sur différents éléments comme l'expérience personnelle, le bouche à oreille, la communication et les actions de la ville, ainsi que les opinions politiques individuelles. En outre, Govers (2015) cite aussi **trois facteurs jouant un rôle considérable dans la formation des images de marque** et des perceptions dans les esprits des clients à propos des territoires, notamment **la propre expérience vécue** par ces derniers, **le bouche à oreille sur les expériences des pairs** (amis, parents, ou autres contacts) et **la puissance des médias**.

Ceci-dit, **non seulement une marque territoriale doit être en mesure de former et de transmettre une image forte et positive du territoire, mais aussi et par-dessus tout une image réelle et réaliste de ce dernier**. « Elle doit nécessairement s'appuyer sur des réalités concrètes qui seront expérimentées par les publics visés » (Merunka et Ouattara, 2006, p.9) car en fin de compte, une marque territoriale est avant tout une promesse qui doit absolument tenir la route et doit impérativement être tenue afin d'éviter un décalage entre les attentes des clients cibles et la réalité du territoire pouvant générer un sentiment de déception et une attitude ou une évaluation négative de ladite marque. Ainsi, « pour réussir, **une marque doit être construite sur des conceptions quelque peu réelles et réalistes** » (Ilmonen, 2007, p.34) et toute marque construite uniquement sur un '*hype*' (battage médiatique et publicitaire) ne correspondant pas à la réalité du territoire ne va pas durer (Ibid.). En définitive, **il est vraiment primordial que l'image que les responsables locaux souhaitent véhiculer à travers la marque territoriale ne soit pas loin de la réalité du territoire et soit plutôt valide, crédible, simple, distinctive et attirante** (Kotler, 1999 ; Merunka et Ouattara, 2006). Suite à la création d'une marque territoriale, les responsables locaux ne peuvent donc qu'espérer que « la vraie image sera conforme à l'identité désirée et communiquée par le territoire » (Azouaoui, 2018, p.103).

En somme, **l'image de marque représente un des concepts de base du branding** (Hankinson, 2015) et elle est donc perçue comme étant **un autre élément important à intégrer dans le modèle de branding territorial**. Ce composant apparaît effectivement dans douze modèles. Cai (2002), Kavaratzis et Ashworth (2005), Moilanen (2008) et Cleave (2014) utilisent le terme 'brand image', Balakrishnan (2009) utilise uniquement le mot 'image', Rainisto (2003) et Arabzadeh et Aghaeian (2015) utilisent plutôt 'place image', Kavaratzis (2004) utilise 'city's image', Dinnie (2008) utilise 'nation brand image', Govers et Go (2009) utilisent 'perceived

place image', Zenker et Braun (2010) utilisent 'overall place brand perception' qui désigne l'image de la marque territoriale perçue par les groupes cibles. Azevedo (2005) n'intègre pas l'image de marque parmi les autres composants de son modèle, mais explique que c'est le résultat de la création du système d'identité de marque.

Brand Experience (Expérience de marque)

Dans leur célèbre article '*Welcome to the experience economy*', Pine et Gilmore (1998) expliquent qu'une expérience se produit « lorsqu'une entreprise utilise intentionnellement les services comme scène, et les biens comme accessoires, pour engager les clients individuels de façon à créer un événement mémorable »²² (p.98). En branding territorial, l'entreprise est donc le *Destination Marketing Organisation* (DMO), ou l'entité responsable de la marque (brand leadership), qui utilise **le territoire comme une scène pour générer des attributs expérientiels et fonctionnels chez les différents clients cibles** (Hanna et Rowley, 2013). **L'expérience est en réalité un élément central du branding territorial** (Hanna et Rowley, 201) **car elle joue un rôle essentiel dans la définition et la réalisation de la promesse inhérente à la marque** (Baker, 2007).

L'utilisation de marques pour représenter les territoires, ainsi que soutenir et promouvoir les activités de régénération (McCarthy, 2007) s'avère utile pour développer des expériences de marque uniques et spécifiques à chaque territoire. En tourisme, la marque de destination est définie par Kerr (2006) comme un nom, un symbole, un logo, un mot ou un autre graphique qui identifie et différencie la destination tout en transmettant la promesse d'une expérience de voyage mémorable qui est associée uniquement à la destination. Cette expérience de voyage est c'est ce qui permet de distinguer une marque de destination des autres marques concurrentes et ceci s'applique également aux marques territoriales qui influencent d'abord la manière avec laquelle les différents clients (les résidents, les visiteurs, les investisseurs, etc.) **découvrent les territoires et vivent l'expérience promise par la marque** (Ashworth et al., 2015), et créent par la suite, un ensemble de perceptions et de sentiments chez ces clients construit à chaque contact avec la marque, offrant ainsi des expériences exceptionnelles qui ne dépendent pas seulement des caractéristiques physiques du territoire et de la projection d'une image (Baker, 2007), mais bien d'autres facteurs que nous traiterons dans ce qui suit.

²² "when a company intentionally uses services as the stage, and goods as props, to engage individual customers in a way that creates a memorable event" (Pine et Gilmore, 1998, p.98)

Aujourd'hui, dans un contexte concurrentiel aussi acharné, développer de fortes images ne suffit plus pour distinguer efficacement les territoires et attirer des clients cibles qui sont à la recherche d'avantages concrets. La littérature en branding, ayant ses fondements dans le domaine du marketing touristique, met l'accent sur l'importance de fournir des expériences mémorables comme stratégie concurrentielle (Wirtz et al., 2003 ; Lehto et al., 2004 ; Hanna et Rowley, 2013). Les marques territoriales cherchent dorénavant à fournir aux consommateurs des expériences distinctives, authentiques et uniques s'alignant avec leurs besoins et attentes. Selon Brakus et al. (2009), « les expériences se produisent lorsque les consommateurs ont une connexion personnelle avec la marque » (p.53). Partant de ce fait, **l'expérience de marque est la composante dans laquelle les clients du territoire s'engagent avec la marque territoriale et vivent la promesse de la marque.** Au sein d'un territoire, les expériences promises par la marque peuvent apparaître dans divers contextes et se produisent soit directement lorsque les clients achètent et consomment la marque, soit indirectement, quand les clients sont exposés à la publicité et aux communications marketing, y compris les sites Web et maintenant les réseaux sociaux, qui véhiculent des contenus et des messages sur ladite marque (Ibid.). La rencontre des clients avec la marque territoriale se traduit alors par des réponses subjectives internes (sensations, sentiments, cognitions) évoquées par les attributs expérientiels de la marque et par des réponses comportementales déclenchées par des stimuli liés à la marque et faisant partie de son design et de son identité (nom, logo, slogan, couleurs, etc.), des communications de marque (publicités, brochures, sites Web, réseaux sociaux, etc.) et des nombreux environnements/contextes où la marque est représentée en donnant la possibilité aux clients de la rencontrer (magasins, événements, etc.). **Grâce à cet engagement, la marque territoriale prend vie dans l'esprit des consommateurs** qui formulent des perceptions à propos de l'expérience de la marque et interprètent l'identité de marque pour créer leur propre notion d'image de marque (Hanna et Rowley, 2011). Ainsi, **créer de fortes marques territoriales contribue à maximiser l'expérience positive du territoire.**

D'un autre côté, il est nécessaire de se rendre compte que le branding territorial dépasse le simple lancement d'une marque ou l'organisation d'une campagne marketing pour réaliser des expériences positives. Le branding doit être compris plutôt comme un aspect clé d'un large agenda pour améliorer et promouvoir les territoires en impliquant non seulement le développement d'une image de marque attrayante, mais aussi le développement d'une expérience de marque unique. **Cette expérience dépend essentiellement de la maintenance, de la régénération et du développement de l'infrastructure physique du territoire** (Hanna

et Rowley, 2012, 2013). En effet, Cai (2002) et Baker (2007) voient que les stratégies déployées pour revaloriser et améliorer les infrastructures et le paysage du territoire sont indispensables pour développer des attributs fonctionnels et tangibles et mettre en valeur l'expérience de marque. **Sans infrastructures riches et variées, les clients ne peuvent pas vivre l'expérience promise par la marque territoriale, et c'est aussi valable pour le paysage qui donne la possibilité aux gens de découvrir le territoire et de mieux le connaître** (Campelo, 2015).

Cependant, la gestion efficace de la marque territoriale s'avère difficile vu l'obligation de compter sur les résidents et d'autres organisations, mis à part le brand leadership, pour offrir l'expérience de marque aux clients cibles (Hankinson, 2015). De ce fait, plusieurs auteurs soulignent la nécessité d'un **buy-in des parties prenantes du territoire en amont dans la conception de l'identité de la marque territoriale, tout comme en aval, dans la livraison de l'expérience de marque** (Baker 2007 ; Kavaratzis 2012 ; Pryor et Grossbart 2007). Néanmoins, Hanna et Rowley (2015) voient que la tâche des parties prenantes ne se limite uniquement pas à la délivrance de la promesse de marque mais **leur rôle consiste également à co-crée l'expérience territoriale. Les expériences se forment effectivement à partir du moment où il y a un contact avec les différentes parties prenantes du territoire** qui y contribuent via les nombreux échanges avec les clients, et les avantages et services qui leur offrent, ou bien, avec les résidents qui, à travers leur comportement et attitude tout comme la façon avec laquelle ils parlent de la marque territoriale, assistent les différents clients dans la réalisation de l'expérience de la marque. De plus, en raison de la multiplication des technologies de communications en ligne, la communication entre les consommateurs est devenue plus facile donnant la possibilité à un engagement direct entre les clients et les autres parties prenantes (Kavaratzis, 2012). Ce qui renforce le rôle des parties prenantes en tant co-créateurs de l'expérience territoriale. D'autre part, Ashworth et al. (2015) déclarent que même les clients ou les '*place users*' sont des acteurs dans la construction d'une marque territoriale, car ils utilisent, connaissent le territoire et vivent son expérience. Cela se passe concrètement avec les résidents dans leur façon de vivre leur vie au quotidien, les touristes en échappant à leur vie quotidienne, ou encore les investisseurs et les visiteurs professionnels faisant face à des circonstances liées au travail (Ibid.).

Ainsi, **le leadership de la marque, les principales parties prenantes, la communauté locale et les communications de marque contribuent ensemble à façonner l'expérience de la marque qui est largement influencée aussi par le territoire**, dans la mesure où le paysage et l'infrastructure disponible ont un impact direct et significatif sur l'expérience vécue par les

clients au sein du territoire. Par ailleurs, le rôle des communications de marque en branding territorial, selon Anholt (2010), consiste en premier lieu à créer un intérêt chez les clients cibles envers la marque se traduisant ensuite par une forme d'engagement et menant in fine à la formation d'une expérience de marque. Aussi, la sophistication des technologies de communications a considérablement accru la capacité d'enrichir les expériences (Hanna et Rowley, 2013). Ainsi, le développement récent de l'environnement en ligne a permis aux médias interactifs disponibles sur Internet, perçus comme des outils économiques, accessibles et efficaces, de créer et mettre en scène ou organiser des expériences intégrant à la fois les expériences médiatisées des mondes virtuels ainsi que les expériences vécues du monde réel (Tynan et McKechnie, 2009). Par conséquent, il est de plus en plus important de créer une expérience attrayante et convaincante de la marque en dehors du lieu physique (Hanna et Rowley, 2013), et cela se passe notamment à travers les différentes communications en ligne qui donnent un avant-goût aux clients de l'expérience qui les attend.

Il est important de distinguer l'expérience de marque de l'image de marque (Keller, 1993). Selon Hanna et Rowley (2013), certains chercheurs soutiennent actuellement que l'expérience est plus importante que l'image dans la mesure où une image négative peut être contrée par une expérience positive, or l'inverse n'est pas toujours possible (Chon, 1990). L'expérience de marque est donc plus puissante que l'image et doit focaliser les efforts des responsables pour la réussir. En conséquence, nous postulons que **le résultat clé du processus de branding n'est pas l'image de marque, mais plutôt l'expérience de la marque** qui est véritablement cruciale pour satisfaire et retenir les clients actuels, et attirer également de nouveaux. Brakus et al. (2009) expliquent qu'une marque qui arrive à évoquer une expérience positive chez les consommateurs finira sûrement par les satisfaire. Ainsi, les territoires qui désirent prospérer et réussir doivent offrir à leurs consommateurs cibles des expériences distinctives, convaincantes, mémorables et enrichissantes (Hankinson, 2009). L'expérience de marque est donc un facteur important agissant directement sur la satisfaction des clients et peut générer au fil du temps des liens émotionnels qui affectent leur fidélité. C'est pourquoi l'expérience fait l'objet d'une évaluation continue par le brand leadership en vue de l'améliorer. Sachant qu'une grande partie de la recherche existante sur le branding territorial s'est concentrée plus sur la marque ou l'image de la marque territoriale (Hanna et Rowley, 2013 ; Kavaratis, 2004 ; Peel et Lloyd, 2008), il est désormais nécessaire que le branding territorial s'étende au-delà du focus mis sur la création d'images à la compréhension de l'exécution de l'expérience promise (Hanna et Rowley, 2012).

Bien que l'expérience soit **un élément clé du processus de branding territorial et un critère déterminant de l'évaluation de la marque territoriale**, elle n'a été mentionnée que dans 6 modèles, à savoir celui de Hankinson (2007), Gnoth (2007), Govers et Go (2009), Hanna et Rowley (2011, 2013) et Cleave (2014). Hanna et Rowley (2013) notent également que les cadres théoriques qui ont cherché à adopter une perspective holistique du branding territorial, ignorent l'expérience de la marque. Il convient de noter que Hankinson (2007) n'inclut pas cet élément dans son modèle, mais il souligne que l'expérience de marque doit être délivrée par l'Organisation de marketing de destination (DMO). Gnoth (2007) parle de 'tourism experience' et la place à la fin de son modèle pour montrer que tous les composants en amont du processus contribuent à la formation de l'expérience touristique et l'impactent considérablement.

Brand Actions (Actions de marque)

Ce que l'on entend par les actions de marque sont **les programmes de marketing sous la forme d'un ensemble coordonné, soigneusement conçu d'activités qui aident le leadership de la marque à atteindre les objectifs de branding territorial**. Cet élément comprend des actions de marketing spécifiques pour chaque partie de la stratégie de branding. Les actions de marque doivent également être **programmées tout au long du processus de branding et en relation avec chaque composant** de notre modèle proposé. En effet, **d'autres actions en dehors de celles liées au marketing et au branding doivent être planifiées dans le but de soutenir le développement de la marque territoriale**, comme la mobilisation des leaders et des autorités locales autour de la marque territoriale ; le renforcement des partenariats avec les parties prenantes et l'expansion des réseaux ; la sensibilisation des résidents sur l'importance de s'engager et de participer au processus de branding territorial ; l'organisation de workshops avec les parties prenantes de la communauté couvrant des sujets tels que la vision de la marque et ses valeurs, l'identité de marque, le positionnement, les propositions de valeur de la marque, le *story-telling*, les marchés cibles, les concurrents, etc. ; la création d'un réseau de défenseurs de la marque (*brand advocates*) et d'ambassadeurs de marque (*brand ambassadors*) ; l'association du territoire à une personnalité célèbre (*personality association*) ; la mise en place des plans de développement du territoire ; le renforcement des relations internationales et le développement des exportations ; l'organisation d'événements internationaux (sportifs, artistiques, culturels, économiques, scientifiques etc.) ; le développement des infrastructures globales du territoire comme la création de parcs d'activité (commerciales, industrielles, de recherche, etc.), la construction de bâtiments et structures phares (signature building et flagship structures), de complexes touristiques et de loisirs, d'écoles et universités, de centres culturels, de ports et

aéroports, etc., le développement du réseau de transport local ; la réalisation d'activités de régénération (renouvellement urbain) appropriées ; l'aménagement des espaces verts et des espaces publics ; l'amélioration du design urbain et de l'architecture ; et la conception d'actions pour améliorer la qualité de vie au sein du territoire.

Par ailleurs, il est primordial que le leadership de marque façonne les différentes activités et actions de marque avec les parties prenantes de la communauté puisqu'ils sont en relation directe et continue avec les différents clients. Ils utilisent d'abord divers canaux de communication (médias, Internet, réseaux sociaux, bouche à oreille, etc.) pour communiquer sur la marque et influencent ensuite son image de par leur comportement et attitude à l'égard des clients. Les résidents, étant l'un des principaux acteurs du territoire, sont effectivement les meilleurs ambassadeurs de la marque territoriale. En outre, les parties prenantes co-crésent et livrent aussi l'expérience de marque promise aux clients cibles. Les actions déployées par ces parties prenantes sont véritablement cruciales et peuvent influencer le succès de la marque territoriale. Ainsi, le brand leadership doit tâcher à unifier les différentes parties prenantes en vue de créer une cohérence, une consistance et une efficacité dans les actions déployées par les divers acteurs du territoire.

En dépit de leur **importance stratégique dans le déploiement et le maintien de la marque, aussi bien que la livraison de l'expérience aux clients cibles**, 'Brand actions' ne sont pas un élément commun chez les auteurs puisqu'il n'a été mentionné que dans huit modèles. Les auteurs qui ont incorporé ou évoqué cet élément dans leurs modèles sont: Cai (2002) qui utilise 'marketing programs' pour désigner les actions visant à construire l'image désirée ; Kavaratzis (2004) qui place 'primary communication' dans son modèle et explique qu'elle se rapporte aux effets communicatifs des actions d'une ville, lorsque la communication n'est pas l'objectif principal de ces actions, et qu'elle est divisée en quatre grands domaines d'intervention ('Landscape strategies', 'Infrastructure projects', 'Organisational and administrative structure', and city's 'behaviour') ; Azevedo (2005) qui ne mentionne pas cet élément dans son modèle mais explique que le groupe de planification responsable de la marque de ville doit développer diverses actions vers les différents marchés cibles ; Trueman et Cornelius (2006) qui présentent une «boîte à outils» composée des cinq P (Presence, Purpose, Pace, Personality, Power) du branding territorial et fournissent pour chaque élément un ensemble d'outils pertinents, afin que le praticien puisse aborder chaque "P" avec succès et profiter de son plein potentiel ; Baker (2007) qui place cet élément en dernier pour désigner les actions entreprises pour maintenir la marque fraîche, pertinente et dans le 'top of mind' des clients actuels et potentiels ; Gaggiotti et

al. (2008) qui utilisent 'What we need to do' pour faire référence aux actions et les orientations stratégiques qui visent à focaliser l'attention et les énergies de toutes les parties prenantes afin d'atteindre un objectif commun ; Balakrishnan et Kerr (2013) qui font référence à cet élément en appelant la troisième phase de leur modèle 'delivering', et qui consiste à livrer la promesse et la valeur de la marque à travers un ensemble d'actions menées par les parties prenantes et les résidents pour satisfaire les marchés cibles, et enfin, Hudson et al. (2016), qui nomment l'avant-dernière phase de leur modèle, 'Organization and planning phase', pour désigner le développement du plan de création de la marque et des actions marketing.

Brand Evaluation (Evaluation de la marque)

L'évaluation doit être effectuée tout au long du processus de branding territorial afin d'assurer la bonne exécution de la stratégie de développement et de mise en place de la marque. **Elle a pour but de déterminer l'efficacité de toutes les étapes relatives à la création de la marque, le déploiement de la stratégie et des actions, et enfin, la livraison de la promesse de marque** (Balakrishnan et Kerr, 2013). En outre, une évaluation efficace est **essentielle** pour créer et maintenir une bonne image de marque (Qian, 2010), garantir que la marque territoriale remplisse sa promesse (Hankinson, 2005), puis, recueillir le feedback sur l'image de marque formée et tout particulièrement, sur l'expérience de marque délivrée. Ceci est donc nécessaire à l'évolution de la marque territoriale et à l'amélioration de l'expérience livrée et vécue par les différents clients cibles du territoire. En effet, **l'évaluation de marque est importante pour évaluer l'expérience, et les autres processus et activités de branding qui contribuent à former et fournir cette expérience** (Hanna et Rowley, 2015). L'évaluation de la marque doit alors être **un processus dynamique et continu qui n'intervient pas seulement à la fin du modèle** avec l'évaluation des perceptions sur l'image de marque et l'expérience de marque, **mais peut aussi être un point de départ pour auditer et évaluer la situation actuelle du territoire** (Hudson et Ritchie, 2009). La littérature affirme effectivement que tous les processus de branding devraient débiter avec une évaluation de marque (Pike, 2007).

Ainsi, l'élément 'Brand Evaluation' désigne **la vérification complète, systématique, indépendante et régulière de la stratégie de branding territorial** qui aide le brand leadership à définir les opportunités à saisir et les difficultés rencontrées dans le processus, à proposer des suggestions dans le plan d'actions, et à améliorer l'effet de la marque territoriale (Qian, 2010). C'est également une vérification systématique du travail antérieur en branding territorial qui pourrait amener à repérer et réparer les problèmes existants (Ibid.). Le processus d'évaluation

indique donc les éléments de de la marque territoriale à renforcer (Florek, 2015) et sert également à informer les activités de marketing et de branding futures, ainsi que les développements nécessaires à faire par rapport au territoire et ses infrastructures, à l'engagement et la participation des parties prenantes de la communauté, à la modification ou l'amélioration de l'identité de marque et des communications de marque, et aux différentes actions et pratiques à entreprendre pour générer une image de marque positive, et gérer et réussir l'expérience territoriale. Aussi, **l'évaluation de marque doit tenir compte des objectifs socioéconomiques fixés par les responsables locaux** qui doivent définir également les différents items et mesures à utiliser pour déterminer le succès (de la stratégie) de la marque territoriale (Ibid.).

Par conséquent, **l'évaluation de marque est un élément essentiel à intégrer au modèle de branding territorial**. Le processus d'évaluation apparaît dans quinze modèles, comme indiqué dans le tableau. Dans les trois modèles d'Anholt (2002, 2006, 2007), l'évaluation n'est pas citée, mais c'est la fonction principale dans la formation, la détermination et l'évaluation d'une marque nation, d'une marque de ville et de l'identité concurrentielle d'une nation. Cai (2002) n'intègre pas ce composant parmi les autres éléments du modèle, mais explique que l'Organisation de marketing de destination (DMO) doit évaluer l'écart entre l'image perçue et projetée pour construire l'image souhaitée qui sera compatible avec l'identité de la marque de destination. Bien qu'il n'intègre pas cet élément dans ses deux modèles, Rainisto (2003) explique que le groupe de planification doit diagnostiquer l'état du lieu, en utilisant, par exemple, l'analyse SWOT. Dans son deuxième modèle, Rainisto (2006) explique que des recherches qualitatives et quantitatives professionnelles sont nécessaires au début pour savoir comment la marque nation (qui est une marque territoriale) est perçue à l'international par les marchés cibles et par ses propres résidents au niveau local. Le premier niveau dans le modèle d'Azevedo (2005) comprend une analyse SWOT afin d'identifier les avantages concurrentiels durables, les opportunités et les menaces externes dans le but de développer une stratégie, une vision et une action intégrée orientée vers les différents marchés cibles. En outre, Azevedo intègre au troisième niveau de son modèle la mesure et le suivi de la performance de la stratégie de city branding. Dans le modèle de Baker (2007), la première étape concerne l'évaluation et l'audit de l'état actuel de la marque et de sa position dans le monde. Gaggiotti et al. (2008) commencent leur modèle avec une évaluation de la situation du territoire, à travers une analyse du lieu, des personnes, des processus et des partenaires, qui donnera aux autorités une réponse à la question 'ce que nous sommes maintenant' ('What we are now'). La première étape du modèle de

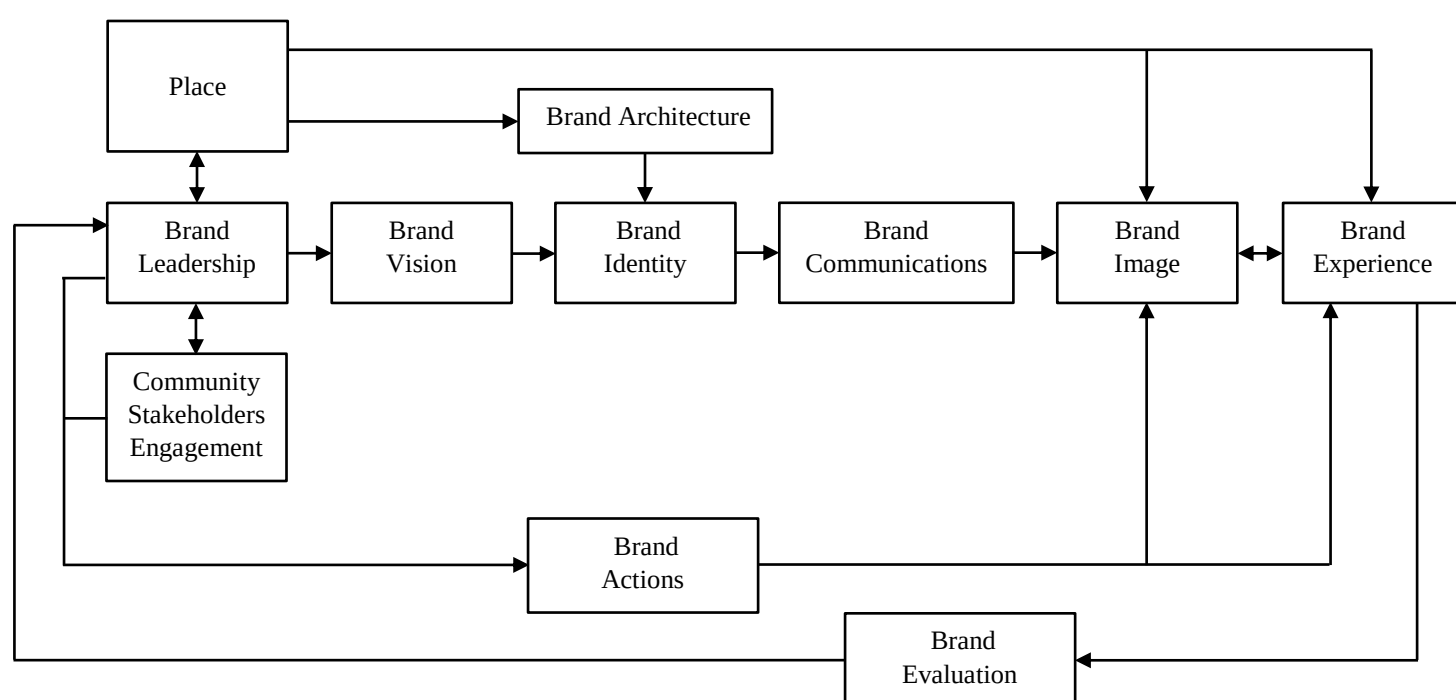
Moilanen (2008) est l'analyse de l'état actuel pour avoir un aperçu sur la perception actuelle et le niveau de connaissance d'une destination. En outre, un contrôle et un suivi continus sont nécessaires pour trouver des problèmes potentiels ou des sources d'opportunité, surtout après la comparaison de l'image de marque et l'identité de marque et ce, pour identifier les ajustements nécessaires à faire. Le niveau de base dans le modèle de Qian (2010) est City Brand Index qui évalue la marque de la ville et reflète directement si le city branding a réussi ou non mais aussi l'influence et l'efficacité des facteurs de succès de la marque de la ville. Au plus haut niveau de son modèle, Qian met City Brand Audit pour faire référence à l'étape de la vérification systématique des travaux antérieurs exécutés lors du city branding, et qui pourrait être utile pour trouver les problèmes existants et les réparer. Dans les deux modèles de Hanna et Rowley (2011, 2013), 'brand evaluation' fait référence au processus de collecte de feedback sur l'image de marque et l'expérience de la marque. La quatrième étape du modèle de Balakrishnan et Kerr (2013) consiste à déterminer l'efficacité des étapes précédentes du modèle à savoir celle de la prise de décision (deciding), de la conception (designing) et de la livraison (delivering) de la marque. Hudson et al. (2016) désignent cet élément par 'monitoring phase' qui fait référence au processus d'évaluation continue de la marque territoriale co-crée avec les membres de la communauté.

Par ailleurs, Zenker et Martin (2011) déclarent que les recherches en branding territorial devraient se focaliser maintenant sur l'évaluation de l'application d'une marque territoriale et son impact sur le territoire. Les auteurs avouent que la tâche s'avère difficile en raison de la complexité du branding territorial et des problèmes qui accompagnent généralement la mesure du capital de marque. La majorité des recherches sur l'évaluation de la marque territoriale est basée jusqu'à présent sur des études de cas et, dans une moindre mesure, sur des analyses comparatives (Florek, 2015 ; Lucarelli, 2012 ; Zenker et Martin, 2011). Zenker et Braun (2015) soulignent la nécessité de combiner les approches qualitatives et quantitatives dans le but de développer des indicateurs de mesure efficaces. Cependant, Kerr et Braithwaite (2011) fournissent une liste d'indicateurs de performance pour un territoire qui peuvent être liés à la stratégie de marque et à la performance de la marque territoriale. Ils les classent en des résultats tangibles (le développement d'infrastructures, la création de nouvelles entreprises, l'activité de construction, la croissance démographique, la croissance de l'emploi, le nombre de visiteurs, l'enseignement supérieur et technique, et les activités promotionnelles) et intangibles (la culture, la réputation et les alliances stratégiques).

Le modèle holistique de branding territorial

Un réseau nomologique de tous ces concepts/composants est développé ci-dessous sur la base des études examinées, ainsi que de l'analyse de la littérature. Les éléments clés du modèle sont reliés et interagissent les uns avec les autres en soutenant ainsi le processus des pratiques réussies de branding territorial. Le modèle identifie clairement les processus d'influences et d'actions entre ces composantes. De ce fait, les flèches sur le modèle montrent les relations d'influence entre ces éléments qui se sont révélés être pertinents en branding territorial et essentiels pour le développement de la marque territoriale et de sa gestion.

Figure 3. Un modèle holistique de branding territorial



Notre cadre conceptuel met donc en avant un modèle de branding territorial complexe. D'abord, le Brand Leadership, qui est responsable de la conduite du processus de branding, doit collaborer étroitement avec les diverses parties prenantes du territoire, y compris les résidents. Ces acteurs doivent appartenir à différents secteurs (politique, économique, social, culturel, etc.) afin d'assurer une meilleure représentativité du territoire. Leur engagement dans le processus est primordial à la réussite de la marque territoriale.

Le comité en charge de mener le processus de branding et les parties prenantes impliquées dans la stratégie doivent impérativement se baser sur le territoire (Place) et prendre en compte toutes ses caractéristiques matérielles et immatérielles ainsi que l'ensemble des dimensions qui lui sont propres et le distinguent. De là, ils définissent une vision pour la marque territoriale qui

doit être similaire à la vision du territoire pour assurer principalement une cohérence dans son plan de développement. Cette vision de la marque est donc l'ambition que le territoire aspire à être dans le futur.

De plus, l'ensemble de ces éléments, à savoir Place, Brand Leadership, Community Stakeholders Engagement et Brand Vision, entrent dans la définition et la formation de l'identité de la marque territoriale qui doit notamment correspondre à l'identité du territoire afin qu'elle soit bâtie sur une réalité. Aussi, l'identité de la marque doit prendre en considération les différentes marques présentes sur le lieu (*commercial brands, corporate brands or brands of non-profit organizations*) ainsi que d'autres marques territoriales appartenant au même lieu (*destination brand, city brand*) ou situées sur le territoire national auquel le lieu en question appartient (*regional brand, nation brand*), car elles sont toutes liées et doivent forcément faire partie de sa composition et influencer sa formation. Le composant Brand Architecture sert donc à organiser et structurer les nombreuses relations entre la marque territoriale et les autres.

En outre, l'identité de la marque élaborée est transmise aux divers clients cibles à travers tous les moyens de communication possibles. Cette identité renvoie alors à une image que les responsables souhaitent véhiculer de la marque et transmettre à ces clients. D'un autre côté, cette image est influencée par le territoire (ses composants, ses dimensions, ses attributs, ses spécificités, son paysage, ses infrastructures, ses bâtiments, son architecture, ses habitants, etc.) et par toutes les actions entreprises principalement par le Brand Leadership et les différents acteurs locaux afin de soutenir la formation et le développement de la marque territoriale.

Par ailleurs, l'expérience de marque est primordiale en branding territorial car elle représente le principal point de contact avec les nombreux clients qui forment ainsi une idée réelle du territoire et de son image. De la même façon que l'image de marque, l'expérience est également influencée par les infrastructures du lieu et s'appuie sur les actions menées par le Brand Leadership, tout comme les différents acteurs locaux et résidents qui participent tous à la réalisation de l'expérience promise par la marque.

En fin de compte, le Brand Leadership doit évaluer l'ensemble du processus de branding territorial pour garantir la bonne exécution de la stratégie de développement de la marque et de sa mise en œuvre. L'évaluation de la marque peut intervenir à la fin du processus pour évaluer principalement l'expérience de la marque, mais également au début afin d'analyser la situation actuelle du territoire et de constituer une source riche d'informations pour le Brand Leadership.

Conclusion et recommandations pour la recherche future

Le branding territorial demeure depuis de nombreuses années un champ de recherche riche et complexe qui a attiré l'attention et la volonté de plus en plus de chercheurs à vouloir explorer en profondeur ce domaine et le comprendre afin de contribuer à la théorie et la littérature en branding territorial. En effet, la majorité des travaux dans ce domaine sont qualitatifs sous la forme d'études de cas individuels, de comparaisons entre cas, voire d'analyses conceptuelles dans le but d'enrichir la littérature.

Il peut paraître que créer une marque est chose facile, un joli logo et un slogan accrocheur avec une bonne campagne de communication, mais la réalité des choses est bien différente car les marques territoriales sont extrêmement complexes, et requièrent la mobilisation, l'engagement et la participation de tous les acteurs du territoire, y compris les résidents, ainsi qu'un gros budget et beaucoup de temps. Il s'agit en effet d'un projet de grande ampleur s'étalant sur plusieurs années.

Ainsi, tout ce travail et ces efforts colossaux doivent finir par payer avec le développement d'une marque qui changera le territoire et lui permettra d'atteindre les objectifs escomptés sur le court, moyen et long terme. Cette marque doit pouvoir évoluer avec le temps, perdurer mais surtout réussir et ne pas échouer et disparaître quelques temps après sa création.

Par conséquent, les chercheurs en Place Branding se sont mobilisés depuis quelques années maintenant pour concevoir un modèle de branding territorial contribuant au développement efficace de la marque territoriale et donc, à son succès. C'est alors dans cette perspective que s'inscrit notre recherche.

Fondé sur les précédents modèles et enrichi par une revue de littérature consistante, ce chapitre propose un modèle holistique de branding territorial qui sera d'un apport à la littérature existante et formera un cadre pour le développement de la marque territoriale. Ce cadre conceptuel va alors contribuer à la recherche en donnant aux chercheurs un guide pour le développement de la littérature, la construction de la théorie et les recherches futures, et à la pratique en proposant aux praticiens, professionnels, responsables locaux et même aux gouvernements un modèle qui retrace le processus de branding territorial pour créer et gérer efficacement une marque territoriale.

Le modèle proposé se compose des onze éléments suivants : Place, Brand Leadership, Community Stakeholders Engagement, Brand Vision, Brand Architecture, Brand Identity,

Brand Communications, Brand Image, Brand Experience, Brand Actions et Brand Evaluation. Ces éléments sont des composants fondamentaux qui doivent être intégrés dans le modèle de branding territorial car ils s'avèrent pertinents et jouent un rôle stratégique dans le processus de branding. Ils sont alors essentiels pour le développement et la gestion de la marque territoriale, et représentent les facteurs clés de succès des marques territoriales. En outre, ce modèle révèle et met en évidence de nouveaux éléments qui n'apparaissent pas dans les modèles précédents.

Le développement de ce cadre conceptuel de branding territorial ouvre la voie à des recherches futures qui viseront principalement à l'enrichir encore plus, mais aussi à contribuer à l'avancement de la recherche en branding territorial car il reste encore beaucoup à faire pour la recherche et la construction théorique. Les futures recherches auront donc pour but de :

- Explorer et développer chaque composant du modèle de branding territorial afin de bien comprendre son rôle.
- Tester empiriquement la pertinence des composants du modèle.
- Étudier les relations et les interactions entre les composants du modèle à l'aide d'une étude qualitative et quantitative.
- Tester le modèle proposé dans un certain nombre de contextes d'études de cas différents afin d'évaluer son applicabilité et son adaptabilité.
- Tester les modèles conceptuels précédents élaborés par les auteurs susmentionnés afin de mieux comprendre leur valeur et leur contribution.
- Développer des modèles plus explicites, détaillés et empiriquement testés de branding territorial.
- Élaborer, si nécessaire, de nouveaux modèles de différents types de territoires, tels que les pays, les régions et les villes.

CHAPITRE 3 : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

« Dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d’eux-mêmes. C’est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un scientifique toute connaissance est une réponse à une question. S’il n’y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi, rien n’est donné. Tout est construit. »

Bachelard, 1938, p.14

Positionnement épistémologique

Ce chapitre est consacré à l’explication du choix épistémologique que nous avons effectué et de la méthodologie utilisée pour la réalisation de cette recherche car en principe, « tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à comprendre, expliquer, prédire ou transformer. **Une explicitation de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche**, d’accroître la valeur de la connaissance qui en est issue, mais également de mieux saisir nombre de débats entre courants théoriques en management » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.22). En effet, le management est un domaine de recherche de grande ampleur qui se définit comme la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation en touchant tous les aspects organisationnel et décisionnel qui sous-tendent son fonctionnement. Il définit alors les conditions de fonctionnement d’une entité sociale qu’elle soit une entreprise, une administration ou une institution. En ce qui concerne notre étude, le branding territorial est une forme de management territorial dont le but est d’assurer la bonne gestion du territoire qui représente donc l’entité sociale gouvernée généralement par une collectivité territoriale et des responsables locaux. De par sa complexité, le territoire offre alors aux différents chercheurs dans les sciences de gestion, et plus globalement dans les sciences sociales, un champ inépuisable de questions suscitant l’intérêt de plusieurs disciplines à la fois, telles que le marketing, la finance, la stratégie, la théorie des organisations, la logistique, etc. mais aussi bien d’autres disciplines transversales comme le management public, l’urbanisme, l’économie, la géographie, la politique, l’histoire, la biologie, la sociologie, la psychologie, etc. Il est évident

maintenant que le territoire est l'affaire de tous et non pas celle des chercheurs uniquement puisque, désormais, tout le monde en parle, l'utilise dans son discours et le prend pour base afin de mettre au point différentes stratégies ayant différentes finalités. Par conséquent, le poids stratégique que revêt le territoire en fait une source riche et variée de questions de recherches reposant également sur divers fondements théoriques et ouvrant la voie à plusieurs choix méthodologiques auxquels les chercheurs peuvent avoir recours. Il est alors compréhensible et même souhaitable, que les recherches sur le territoire, qu'elles que soient leur nature, leur champ disciplinaire et leur but, aient recours à des méthodologies et des paradigmes épistémologiques variés.

L'examen de la littérature en management stratégique effectué par Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999) les avait conduits à constater qu'une importance grandissante est accordée aux considérations épistémologiques encourageant les auteurs à préciser et expliciter la position épistémologique de leur recherche. C'est ainsi que ce chapitre est entièrement dédié à l'explication de notre positionnement épistémologique ainsi que de nos choix méthodologiques que nous considérons comme les mieux appropriés pour le déroulement de notre étude. La pertinence de ces choix est essentielle dans le jugement de la qualité d'une recherche qui se fait notamment à travers l'évaluation de la cohérence du design de recherche qui dépend principalement du positionnement épistémologique du chercheur et qui permet de tracer une véritable stratégie pour mener à bien un projet de recherche tout en reliant la question initiale, les données collectées et les conclusions. Le design permet alors d'architecturer une recherche et facilite son organisation en offrant un fil conducteur que ce soit pour le chercheur ou le lecteur.

Ainsi, « dans la conception du design de recherche, la spécification du référentiel épistémologique dans lequel le chercheur inscrit sa recherche est un acte fondateur, qui porte à conséquence sur l'ensemble de la recherche : notamment sur le déroulement du processus, sur la nature des connaissances élaborées au cours de la recherche et sur le statut qui leur sera attribué. La première étape dans la définition du projet de recherche devrait donc systématiquement être la spécification du cadre épistémologique en expliquant précisément ses hypothèses fondatrices. » (Gavard-Perret et al., 2012, p.41). La partie qui suit concernera donc le développement de notre positionnement épistémologique ainsi que la motivation de notre choix car toute étude doit être justifiée et légitimée. En effet, le fondement d'une recherche est clairement le positionnement au sein d'une communauté mais surtout la justification des choix d'accès au réel (Chanoux, 2013).

L'importance de l'épistémologie dans la recherche

Tout d'abord, la recherche est définie comme « une action organisée systématique, critique qui prend naissance par un questionnement scientifique concernant un problème sous investigation dans un objectif de trouver des réponses et de trouver des solutions ou bien de développer des nouvelles théories et connaissances à partir de l'analyse d'un objet de recherche » (Ben Aissa, 2011, p.4). La recherche scientifique peut donc être classée selon cinq types d'études, à savoir, l'étude exploratoire, descriptive, analytique, pilote et développement d'échelle qui visent toutes à produire et à développer des connaissances scientifiques.

La question qui se pose maintenant est de savoir où peut-on classer la recherche en gestion. Généralement, **les recherches en sciences de gestion ont pour objectif de décrire, de comprendre, d'expliquer ou de prédire des phénomènes liés aux organisations dans le but d'éclairer et d'aider les acteurs qui sont confrontés à des problèmes concrets de management.** Ainsi, la gestion, comme toute discipline revendiquant le statut de science, cherche à fonder sa pratique dans un projet épistémologique qui puisse prendre en compte ses spécificités (Girod-Séville et Perret, 2002). De ce fait, les différentes contributions attendues de la recherche en gestion peuvent être ventilées selon trois grands aspects comme le montre le tableau suivant :

Tableau 8. Contributions de la recherche

Pratique	- Mener probablement à la solution de quelques problèmes pratiques
Théorique : - Construction - Test	- La construction par les recherches passées en utilisant la théorie, le modèle ou les paradigmes des travaux antérieurs : a) prolonger la théorie existante (à une population différente) b) utiliser la théorie existante en employant la même perspective c) jugement de fond nouveau ou controversés d) tester des théories concurrentes - Tester (cf. confronter empiriquement) la théorie développée dans une recherche précédente
Méthodologie	- L'étude apporte une contribution unique en développant et en examinant de nouvelles méthodes ou en appliquant une méthode dans un secteur où elle n'a pas été déjà employée. - Avancées concernant : conception, prélèvement, analyses, procédure de collecte des données, stratégie de mesure, etc.

Source: Croom, 1999 cité par Ben Aissa, 2001

D'autre part, chaque recherche repose sur l'exposé de la position du chercheur par rapport à la réalité, c'est-à-dire comment se situe-t-il par rapport à cette réalité. Toute recherche scientifique reflète alors une position épistémologique bien déterminée. **Cette posture épistémologique**

définit la stratégie d'accès au réel et influence le chemin que le chercheur va devoir emprunter pour produire une connaissance fiable et valide sur le plan scientifique. Il est important de souligner ici qu'on ne peut associer un objet de recherche, quel qu'il soit, à un courant épistémologique précis, c'est-à-dire qu'il n'existe pas d'objet de recherche type spécifique ou propre à une posture épistémologique déterminée, car c'est le positionnement du chercheur qui trace le mode d'accès à cet objet de recherche, et non l'objet lui-même. Ainsi, le choix d'une épistémologie est expliqué principalement par la manière avec laquelle le chercheur souhaite créer de la connaissance.

Ensuite, la question méthodologique s'impose naturellement au chercheur dans la mesure où le processus scientifique vise à produire une connaissance objective de la réalité observée (Chatelin, 2005). Cependant, vu que la finalité d'une recherche est d'élaborer des connaissances, le questionnement épistémologique ne se limite donc pas seulement à une réflexion méthodologique mais vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la valeur attendue des connaissances qui seront élaborées (Gavard-Perret et al., 2008). Il est alors crucial pour le chercheur de s'interroger sur ce qu'est la connaissance, sur les hypothèses fondatrices sur lesquelles sa conception de la connaissance repose et sur la manière de justifier la validité des connaissances qu'il élabore (Avenier et Gavard-Perret, 2012). C'est ainsi que l'épistémologie est la discipline qui étudie la constitution des connaissances valables (Piaget, 1967) et apporte des réponses aux questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle créée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ? Comment apprécier sa valeur ou sa validité ?

En définitive, la réflexion épistémologique est consubstantielle à la recherche qui s'opère (Martinet, 1990) et s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche (Perret et Séville, 2007).

Les principaux paradigmes épistémologiques de la recherche en science de gestion

Dans tout travail de recherche, le chercheur doit définir le statut de sa relation avec ce qui peut être connu (Mbengue, 2001) et se positionner dans son rapport à la réalité (Avenier 2011, Avenier et Gavard-Perret 2008) en menant une réflexion épistémologique lui permettant de distinguer entre plusieurs paradigmes de recherche afin d'explicitier sa posture épistémologique retenue et préciser les hypothèses fondamentales sur lesquelles se fonde le processus d'élaboration et de justification des connaissances (Avenier, 2011).

Loin de concevoir le choix d'un paradigme épistémologique comme un « acte de foi » (Burrell et Morgan 1979), ce dernier dépend en premier lieu de la vision que se fait le chercheur de la science mais il est aussi fortement influencé par de nombreux facteurs exogènes tels que « le paradigme épistémologique établi dans le domaine de recherche considéré ; la personnalité et la position épistémologique du directeur de recherche ; et les rites d'interaction de la communauté scientifique dans laquelle est conduite la recherche » (Baumard, 1997, p.1). En conséquence, la recherche résulte d'une conjonction de la curiosité du chercheur et de ses intérêts (Elias, 1993). Le processus de recherche engagé apparaît ensuite « comme un véritable médium d'arbitrages épistémologiques, théoriques, méthodologiques et instrumentaux » (Arnaud, 2012, p.156).

Malgré la diversité des positions que peut prendre un chercheur, trois grands paradigmes sont traditionnellement distingués et essentiellement mobilisés en sciences de gestion comme le confirment plusieurs auteurs (Girod-Séville et Perret, 1999 ; Thietart et al., 1999 ; Perret et Séville, 2003, 2007 ; Dumez, 2010 ; Chanoux, 2013), à savoir : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Le positivisme domine largement la conception de la recherche nord-américaine (Thietart, 2003), tandis qu'en Europe, c'est plutôt l'interprétativisme et le constructivisme qui sont dominants. Il est à noter que l'interprétativisme est souvent présenté comme une variante du constructivisme (Perret & Seville, 1999) et considéré comme une forme de constructivisme modéré (Perret et Séville, 2003). Ainsi, l'interprétativisme s'identifie progressivement comme un troisième paradigme alternatif.

Les trois paradigmes sont généralement présentés avec des tableaux de différences concernant l'ontologie, les méthodologies et les critères de validité (Dumez, 2010), et permettent d'apporter diverses réponses aux trois questions relatives à la légitimité de la connaissance produite par le chercheur :

- la première est de nature gnoséologique : quelle est la nature de la connaissance produite ?
- la deuxième est méthodologique : comment la connaissance est-elle engendrée ?
- la troisième est éthique : quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?

Ce sont les réponses à ces questionnements qui forment donc la base de ces paradigmes et permettent la distinction franche de ces trois courants épistémologiques.

Girod-Séville et Perret (1999) nous fournissent dans le tableau ci-dessous les principales caractéristiques des trois différentes approches épistémologiques.

Tableau 9. Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	- Hypothèse réaliste - Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	- Hypothèse relativiste - L'essence de l'objet ne peut être atteinte	- Hypothèse relativiste - L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)
La nature de la « réalité »	- Indépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse déterministe - Le monde est fait de nécessités	- Dépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse intentionnaliste - Le monde est fait de possibilités	- Dépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse intentionnaliste - Le monde est fait de possibilités
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	- La découverte - Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » - Statut privilégié de l'explication	- L'interprétation - Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » - Statut privilégié de la compréhension	- La construction - Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » - Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	- Vérifiabilité - Confirmabilité - Réfutabilité	- Idiographie - Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	- Adéquation - Enseignabilité

Source: Girod-Séville et Perret (1999)

L'évolution historique et logique de la pensée épistémologique dans les sciences sociales fait apparaître **le positivisme comme premier grand paradigme de base** qui fut appliqué initialement aux sciences de la nature (les sciences dures ou les sciences exactes) puis transposé aux sciences humaines (sciences de l'homme, sciences sociales ou sciences molles) dont les sciences de gestion (Velmuradova, 2004). Perret et Séville (2003) déclarent que ce paradigme est « souvent présenté comme le paradigme dominant dans les sciences de l'organisation » (p.14). Ce courant classique de la recherche vise notamment à vérifier une réalité préétablie en recherchant des liens de causalités entre des faits. Viennent ensuite les deux autres principaux courants soit le constructivisme qui domine aujourd'hui dans les sciences sociales, et surtout dans les sciences de gestion en Europe occidentale, et l'interprétativisme qui avait pour but de remplacer le positivisme dans les sciences sociales (Velmuradova, 2004) mais a fini par devenir un paradigme à part entière. Ces deux courants épistémologiques postulent qu'il n'existe pas

de réalité unique et absolue, mais des réalités susceptibles d'évoluer au cours du temps (Guba et Lincoln, 1994).

Si le positivisme est prédominant dans la recherche scientifique, les deux autres paradigmes prennent de plus en plus d'importance (Mir et Watson, 2000) et deviennent aussi légitimes que le positivisme (Chanoux, 2013). En effet, David (1999) considère que « la plupart des chercheurs en sciences de gestion se réclament aujourd'hui d'une approche constructiviste » (p.10) puisque ce paradigme regroupe un ensemble d'approches très variées que l'auteur qualifie de 'galaxie constructiviste'. D'ailleurs, **le paradigme constructiviste a connu depuis une dizaine d'années une nette progression** dans les travaux de recherche en France sous des formes variées (Charreire et Huault, 2002) que Le Moigne (1995) désigne d'épistémologies constructivistes. Par ailleurs, le constructivisme et l'interprétativisme forment et partagent tous les deux la même vision de la recherche désignée par la phénoménologie. Elle est perçue par Wacheux (1996) comme « une introspection faite par des acteurs sur des événements antérieurs vécus, pour permettre la conscience, la connaissance puis la transmission des expériences rationalisées » (p.265). Cette épistémologie oriente le chercheur vers la construction sociale d'une réalité inexistante renvoyant à la représentation de l'expérience cognitive des individus. L'objectif est donc de décrire un phénomène par celui qui le vit ou l'a vécu.

Avant de vous faire part de notre choix épistémologique, nous allons exposer succinctement dans ce qui suit les trois principaux paradigmes précités en présentant leurs caractéristiques essentielles ainsi que les éléments qui les différencient et ce, dans le but de justifier au mieux notre positionnement. Le but étant d'informer d'abord le lecteur sur ces trois épistémologies avant de nous focaliser sur notre choix dans la section suivante et expliquer ainsi la motivation et la raison de l'adopter.

Dans le but de présenter chaque paradigme, nous allons développer les réponses aux différentes questions qui figurent dans le tableau de Girod-Séville et Perret (1999), à savoir : Quelle est la nature de la connaissance produite ? Quelle est la nature de la réalité ? Quel est le statut de la connaissance ? Comment la connaissance scientifique est-elle produite ? Quels sont les critères de validité de la connaissance scientifique produite ?

Paradigme positiviste

Nature de la connaissance produite

Le positivisme est un courant philosophique né au XIX^{ème} siècle et constitue la science dominante dans beaucoup de disciplines. Dans ce paradigme, **la connaissance « se base sur l'observation et l'expérience des faits sociaux, considérés comme des choses »** (Wacheux, 1996, p.39). D'ailleurs, « le positivisme considère une connaissance comme étant scientifique lorsque celle-ci est issue de l'analyse des faits réels observables pouvant être vérifiés empiriquement » (Elbaz, 2013, p.205). Ainsi, la connaissance se base sur la formulation d'une hypothèse réaliste, elle est engendrée suite à la découverte et sert à expliquer un phénomène.

Le positivisme a pour objectif d'expliquer la réalité en lui donnant une essence propre. Cette réalité existe en soi et en dehors de celui qui l'observe et possède une ontologie absolue. En effet, la réalité existe en tant que telle et reste extérieure au chercheur qui ne modifie pas sa nature. Dans ce paradigme, la réalité « a ses propres lois, immuables et quasi invariables : c'est un univers câblé » (Thietart et al., 2014, p. 23), et la connaissance produite correspond alors à la mise à jour de lois générales qui caractérisent le monde social, et d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs (Thietart et al., 2003).

La connaissance que le chercheur produira correspond alors exactement à cette réalité. Il n'y a donc aucun intermédiaire entre l'objet étudié et la connaissance produite qui est de nature objective et indépendante de l'observateur et du processus d'observation (Popper, 1991). En effet, « la connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance ; elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur ; c'est une connaissance sans sujet connaissant. » (Popper, 1991, p.185). De ce fait, l'objet de recherche qui représente la réalité étudiée par le chercheur, et le sujet qui l'observe ou l'expérimente, soit le chercheur, sont indépendants.

En fin de compte, la connaissance produite par les chercheurs positivistes est donc à la fois objective et acontextuelle (Perret et Séville, 2003 ; Thietart et al., 2003), ceci signifie que cette connaissance est généralisable à n'importe quel contexte (DiMaggio, 1995). Par conséquent, le chercheur positiviste regarde la réalité mais ne l'interprète pas. Il est donc capable de connaître cette réalité externe en découvrant des régularités causales stables (Thietart et al., 2014).

Chemin vers la connaissance

Les positivistes ont **une vision déterministe à vouloir définir objectivement les relations de cause à effet entre différentes variables**. Ils cherchent donc à identifier une loi universelle qui va permettre d'expliquer la réalité pour aboutir à une vérité objective qui ne dépendra pas du chercheur, puisque l'adoption d'une posture positiviste implique de considérer que l'objet de recherche ou le phénomène étudié existe indépendamment du sujet ou de la personne qui l'analyse. Néanmoins, les positivistes soulignent que le chemin vers la connaissance passe nécessairement par l'identification des lois censées régir la réalité (Perret et Séville, 2003). En effet, « la réalité connaissable a un sens en elle-même et ce sens ne dépend pas nécessairement des préférences personnelles des observateurs qui s'efforcent de l'enregistrer sous forme de détermination (qu'elles soient lois, principes, causes, conjectures ou théories). » (Le Moigne, 1995, p.2). Le chemin de la connaissance scientifique dans le paradigme positiviste se fait donc via l'explication de la réalité et la compréhension des lois qui la régissent.

Tout compte fait, les chercheurs positivistes s'inscrivent dans une démarche causale en mettant en relation deux faits sociaux et tentent donc d'expliquer la réalité en mettant notamment à jour des causalités entre différents éléments et phénomènes. Ces causalités peuvent être linéaires (une cause/un effet), multiples ou circulaires (Thietart et al., 2003).

Critères de validité de la connaissance scientifique produite

Les positivistes se distinguent des autres chercheurs par **une volonté d'uniformisation qui vise à l'unicité de la science**, et plaident pour une unité méthodologique et épistémologique ainsi que l'application de critères de validité universels. Ils établissent donc une distinction claire entre connaissances scientifiques et non-scientifiques. Une connaissance est dite scientifique que si elle repose sur une méthode basée sur la logique formelle, c'est-à-dire, déductive. Le positivisme refuse alors d'attribuer à la logique inductive un caractère scientifique, insistant que la seule logique qui permet d'avoir une reproduction objective de la réalité est la logique déductive. Les positivistes mobilisent donc des critères précis et universels qui s'appliquent à toutes les sciences, qu'elles soient exactes ou non, reniant ainsi la spécificité des sciences sociales (Perret et Séville, 2003).

Dans ce sens, Perret et Séville (2003) identifient trois critères de validité propres au positivisme qui permettent de distinguer clairement les connaissances scientifiques des non scientifiques :

- La vérifiabilité suppose qu'il doit être possible pour le chercheur de tester empiriquement toute assertion. Une proposition synthétique n'a effectivement de sens que si et seulement si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement (Blaug, 1982).

- La confirmabilité consiste à penser qu'une proposition n'est jamais vraie universellement, car elle ne l'est que dans les cas où elle s'applique, mais seulement qu'elle est probable. La confirmabilité remet donc en cause le caractère certain de la vérité. Ainsi, une proposition ne pourra être confirmée que par les expériences ou les résultats d'autres théories (Hempel, 1972, cité par Perret et Séville, 2003), et afin d'espérer accroître la probabilité d'une proposition, les expériences et les tests seront alors multipliés. Ceci s'inscrit dans une logique cumulative des résultats de la recherche et de la production de connaissances scientifiques.

- La réfutabilité : il est inconcevable d'affirmer qu'une théorie est vraie, mais il est possible en revanche de la considérer comme fausse, c'est-à-dire qu'elle est réfutée. Ainsi, une théorie qui n'est pas réfutée est une théorie provisoirement corroborée (Thietart et al., 2003), et donc, toute proposition est provisoirement corroborée tant que celle-ci n'est pas réfutée. Il convient alors de privilégier logiquement la réfutation (Popper, 1973), car selon cette approche, une théorie n'est scientifique que si elle est réfutable mais si elle reste valable quelles que soient les observations, elle n'est donc pas scientifique (Popper, 1973).

Paradigme constructiviste

Nature de la connaissance produite

« Le terme 'constructivisme' est devenu à la mode ces dernières années, mais plusieurs de ceux et celles qui l'utilisent ne semblent pas savoir qu'il a été lancé par Piaget il y a plus de cinquante ans, pour caractériser sa théorie révolutionnaire de la connaissance » (von Glasersfeld, 1994, p.21).

Dans le paradigme constructiviste, la réalité est inconnaissable dans son essence car elle n'est pas atteignable directement par le chercheur (Thietart et al., 2003). On parle plutôt d'invention de la réalité car les constructivistes peuvent représenter la réalité et la construire. En effet, « l'orientation constructiviste pose que la réalité et/ou la connaissance de cette réalité est construite » (Thietard et al., 2014, p.21). Par ailleurs, la démarche constructiviste vise également à expliquer la réalité tout en élaborant une représentation, comme le souligne Wacheux (1996), « le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer » (p.43). Il est à noter ici que le statut de la

réalité diffère si le constructivisme est radical ou modéré. Les constructivistes radicaux affirment que la réalité n'existe pas dans l'absolu (von Glasersfeld, 1994), tandis que les modérés ne rejettent pas et n'acceptent pas non plus le fait qu'une réalité puisse exister.

« **Dans une approche constructive, les connaissances sont créées et non découvertes** » (Wacheux, 1997, p.12) ». La connaissance produite par les constructivistes est alors subjective (Thietart et al., 2003) et serait donc indissociable du chercheur et de son action. De même que la réalité qui renvoie à l'objet de recherche, est dépendante du sujet qui l'observe car la connaissance des phénomènes résulte d'une construction effectuée par le sujet (Besnier, 2005). Par conséquent, en prenant en compte l'interdépendance du sujet et de l'objet et en refusant le postulat d'objectivité et l'ontologie de la réalité des positivistes, les constructivistes redéfinissent la nature du monde social comme un ensemble d'interprétations issues des interactions entre les acteurs et ce, dans le cadre de contextes bien spécifiques (Pottiez, 2011). La connaissance n'est donc pas généralisable, universelle, mais propre à un contexte donné (Ibid).

Enfin, **le constructivisme a pour projet de co-construire une réalité sociale avec les acteurs**. Cette réalité s'avère être de nature subjective et dépend du chercheur qui l'observe et ne peut exister en dehors de lui. Il est à souligner en dernier lieu que « l'hypothèse d'ordre ontologique formulée par les tenants du paradigme constructiviste est qu'il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte : une ontologie relativiste. Ces constructions sont effectuées par des individus lorsqu'ils essaient de donner du sens à leurs expériences » (Guba et Lincoln, 1989, p.86). Dans le paradigme constructiviste, la réalité est donc relative, multiple et socialement construite consistant en « des significations individuelles conçues par des individus dans une tentative de donner du sens aux expériences qu'ils vivent. Ces expériences sont par nature interactives, et les significations émergent des interactions entre individus » (Gavard-Perret et al., 2012, p.39).

Chemin vers la connaissance

Pour ce paradigme, **le chemin de la connaissance n'existe pas à priori, il se construit en marchant** (Perret et Séville, 2007), car selon Bachelard (1938), rien n'est donné, tout est construit. De plus que Le Moigne (1995) nous invite « à concevoir un réel construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde (p.72). La démarche de compréhension est alors très importante car elle participe à la construction de la réalité des acteurs (Thietart et al., 2003).

Les constructivistes considèrent que le chemin vers la connaissance implique nécessairement leur participation à la construction de la réalité sociale des acteurs et avec les acteurs eux-mêmes. En effet, ils co-construisent des interprétations avec des acteurs pourvus de capacités cognitives, affectives et stratégiques (Perret et Séville, 2007). Par conséquent, la connaissance n'est pas considérée ici comme un résultat mais plutôt comme un processus. Cette conception de la construction de la connaissance concerne principalement l'intentionnalité et la finalité du sujet connaissant qui sont centraux dans la production de la connaissance.

Critères de validité de la connaissance scientifique produite

Contrairement aux positivistes, les constructivistes et les interprétativistes pensent qu'« il est vain de réduire la science à quelques règles méthodologiques simples » (Feyerabend, 1979, p.332). Ils se justifient en présentant deux principales raisons qui remettent en cause le caractère immuable et universel des critères de validité de la connaissance scientifique chez les positivistes. D'abord, ils rejettent le caractère atemporel de ces critères parce qu'il est impossible, selon eux, de formuler explicitement des critères qui, informés par le passé, vaudraient aussi pour le présent car ce qui est science à une époque pourra ne pas être considéré en tant que telle à une autre époque (Stengers, 1993). **La connaissance et ce qui en fait sa validité sont amenés alors à évoluer dans le temps et selon les époques.** Ensuite, la deuxième raison se rapporte à la spécificité des sciences sociales dont la particularité impose aux chercheurs une épistémologie et une méthodologie propres à celles-ci (Passeron, 1991). De plus que la connaissance produite par la recherche scientifique peut être également le fruit d'interprétations divergentes de multiples acteurs et non pas seulement issue de l'explication de la réalité à travers des lois. Ainsi, pour les constructivistes et les interprétativistes, il n'y a pas de critères explicites pour distinguer la connaissance scientifique de la connaissance non scientifique (Pottiez, 2011).

Par conséquent, les constructivistes s'opposent aux notions de vérité scientifique ainsi qu'aux critères de validité précis et universels que défendent les positivistes. Ils n'acceptent pas l'existence d'un critère unique de validité de la connaissance scientifique et proposent donc des critères de validité alternatifs, à savoir :

- Le critère d'adéquation (Girod-Séville et Perret, 1999) ou de convenance (von Glasersfeld, 1988) : une connaissance est valide dès lors qu'elle convient à un cas donné et lui est appliqué. En effet, « on pourra reconnaître le caractère valide d'une connaissance dans la mesure où celle-ci convient ou est correcte dans une situation donnée » (Girod-Séville et Perret, 2002, p.326).

- Le critère d'enseignabilité : ce critère est essentiel pour le Moigne (1995) car il vise à évaluer la capacité des constructivistes à argumenter et défendre la méthode de construction des connaissances scientifiques et à démontrer leur reproductibilité au travers de nouveaux travaux. Ceci s'inscrit également comme dans l'approche positiviste dans une logique cumulative des résultats de la recherche et de la production des connaissances scientifiques tout en démontrant la rigueur de la démarche employée. Le critère d'enseignabilité tente alors de vérifier le caractère de la connaissance scientifique produite en termes de reproductibilité, intelligibilité et constructibilité (Le Moigne, 1995).

Paradigme interprétativiste

Nature de la connaissance produite

« Au-delà de leur grande diversité, les approches d'inspiration constructiviste et interprétative partagent des interrogations sur la nature même (la construction) des organisations et de leur gestion, à la différence des perspectives objectivistes et déterministes » (Cazal, 2000, p.3). **L'interprétativisme et le constructivisme partagent donc quelques caractéristiques communes quant à la nature et le statut de la connaissance et de la réalité.** L'interprétativisme peut même être envisagé comme un constructivisme modéré.

Similaire au constructivisme, **l'interprétativisme perçoit la réalité comme étant inconnaissable dans son essence** puisqu'il est impossible de l'atteindre directement par le chercheur (Thietart et al., 2003) et on parle également ici d'invention de la réalité dans la mesure où les interprétativistes cherchent à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale (Thietart et al., 2003). Cependant, les interprétativistes ne rejettent pas le fait qu'une réalité puisse exister, mais ils ne l'acceptent pas non plus. Ils émettent une hypothèse relativiste, en considérant les choses comme des phénomènes (Perret et Séville, 2003), prenant en compte le mode d'apparition interne des choses dans la conscience de l'individu. Les chercheurs interprétativistes considèrent d'autre part que la réalité n'existe pas en tant que telle, mais qu'il est toutefois possible de se la représenter, de la construire ou de l'interpréter. Ils vont donc s'intéresser en priorité au lien entre la réalité, l'esprit et la conscience, et le chercheur (en tant qu'observateur et expérimentateur), d'où une logique d'interdépendance entre ces éléments pour aboutir à la connaissance (Pottiez, 2011).

Pour les interprétativistes, la réalité n'est pas indépendante de l'observateur et des sujets eux-mêmes qui constituent cette réalité car, en général, un phénomène apparaît lorsqu'il prend sens

pour le sujet (Berger et Luckmanann, 1996). Cette approche remet en cause le postulat d'objectivité de la connaissance qui caractérise le paradigme positiviste et reconnaît l'interdépendance entre l'objet et le sujet. **La réalité est donc objectivée et intersubjectivement construite** (Pottiez, 2011) en recourant à des méthodologies compréhensives permettant de mieux saisir la nature construite des phénomènes sociaux. « Ces méthodologies visent en priorité à comprendre le sens plutôt qu'à expliquer la fréquence et à saisir comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours » (Thietart et al, 2014, p.17).

Selon ce paradigme, le monde social est fait d'interprétations (Girod-Séville et Perret, 2002) qui se construisent grâce à l'interaction entre acteurs dans des contextes toujours particuliers (Girod-Séville et Perret, 1999). Dans ce sens, les individus créent leur environnement en suivant leurs pensées et leurs actions tout en étant guidés par leurs finalités. La connaissance produite sera alors subjective et contextuelle (Thietart et al., 2003). L'interprétativisme souligne donc « la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales » (Thietart et al., 2014, p.17).

Chemin vers la connaissance

Dans ce paradigme, **le processus de création de la connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne peut y avoir donc qu'une seule réalité car elle est tout le temps sujette à de multiples interprétations**, en raison de changements dans le temps, l'espace et la façon dont les humains construisent des ponts interprétatifs pour la comprendre (Maurel, 2010). Ainsi, la nature de la réalité dans ce paradigme est identique à celle dans le constructivisme qui défend et croit en l'existence de réalités multiples et socialement construites qui sont davantage le fruit de constructions mentales, individuelles ou collectives, et susceptibles d'évoluer au cours du temps (Ben Aissa, 2001).

Contrairement aux positivistes qui cherchent à expliquer cette réalité, les interprétativistes tentent plutôt de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs et du sens qu'ils lui attribuent. Ils développent ainsi une démarche qui doit prendre en compte un ensemble d'éléments subjectifs comme les intentions, les motivations, les attentes, les raisons et les croyances des acteurs qui porteront moins sur les faits que sur les pratiques (Pourtois et Desmet, 1988).

Critères de validité de la connaissance scientifique produite

A l'opposé des positivistes, et semblable aux constructivistes, les interprétativistes proposent deux critères de validité de la connaissance scientifique :

- L'idiographie : une recherche présente un caractère idiographique si elle est relative à l'étude descriptive de cas singuliers et isolés, sans vouloir en faire des lois universelles et si elle porte sur l'étude des phénomènes en situation et privilégie les éléments singuliers, au lieu de porter toute son attention sur la recherche de lois générales et régulières (Pottiez, 2011). La compréhension du phénomène est alors dérivée de son contexte. La connaissance produite doit intégrer une description détaillée du phénomène étudié, incluant ses aspects historiques et contextuels.

- L'empathie : la faculté de se mettre à la place d'autrui et de percevoir ce qu'il ressent. Le chercheur doit être en mesure de s'approprier le langage et la terminologie des acteurs, et de développer auprès d'eux et avec eux une proximité toute particulière avec le terrain, facilitant la compréhension des réalités sociales telles qu'elles sont vécues et perçues par les acteurs (Pottiez, 2011). De leur part, Perret et Séville (2003) soulignent que « la valeur d'une recherche sera mesurée au regard de sa dimension empathique, c'est-à-dire de sa capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur les faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs » (p.29).

Il est clair alors que la logique employée par les interprétativistes et les constructivistes est inductive plutôt que déductive utilisée par les positivistes.

Après avoir exposé les trois principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion en mettant en exergue leurs caractéristiques principales et leurs différences essentielles, nous allons préciser dans la section qui suit quel est le positionnement épistémologique retenu pour notre recherche tout en justifiant notre choix.

Le positionnement épistémologique choisi

En tant que jeune chercheur en science de gestion, la question du choix épistémologique s'est avérée d'une complexité importante dans la mesure où nous ne disposons pas au début d'un solide background pouvant nous éclaircir sur la question. En effet, rares sont les jeunes chercheurs abordant leur premier travail de recherche avec une position épistémologique établie et « c'est sans aucun doute dans la période de thèse que le jeune chercheur appréhende la dimension épistémologique de ses travaux, et est amené à faire des choix le conduisant progressivement à une position épistémologique plus ou moins durable » (Baumard, 1997, p.1).

L'auteur ajoute plus loin que « le jeune chercheur, dans sa première expérience de recherche, n'est pas laissé à lui-même pour effectuer ses arbitrages méthodologiques, instrumentaux et théoriques. Le processus de recherche est à proprement une négociation construite, réfléchie et soutenue sur le plan théorique, entre un chercheur et son terrain, la littérature, ses instruments... et son directeur de recherche » (p.9). Toujours selon le même auteur, le choix épistémologique du jeune chercheur est donc principalement influencé par le positionnement du directeur de recherche, le style de direction ou la dynamique de recherche du laboratoire, mais aussi par des facteurs « endogènes » relatifs entre autres à l'éducation du chercheur, ses traditions culturelles et ses croyances, à la nature des terrains qui lui sont accessibles, aux exemples d'instrumentation disponibles dans la littérature (quand le jeune chercheur rencontre des difficultés à construire une instrumentation pertinente) ou encore à la pression de l'urgence, notamment en fin de thèse.

Afin de choisir notre communauté épistémique, il est essentiel tout d'abord de revenir sur le fondement de notre recherche en rappelant donc notre question problématique et le cadre conceptuel dans lequel notre travail de thèse est inscrit. Nous nous intéressons bien évidemment au champ du branding territorial et à sa construction théorique et managériale. Notre recherche s'oriente ainsi vers la compréhension du phénomène nouveau et de la réalité complexe du branding territorial, ainsi que les éléments clés qui contribuent à sa formation. En outre, notre étude empirique devra nous permettre de déterminer et de comprendre les composants essentiels à la construction d'un modèle holistique de branding territorial holistique en appréhendant les perceptions, les points de vue, les avis, etc. de l'ensemble des parties prenantes.

Par conséquent, **nous nous inscrivons dans le courant interprétativiste** et l'ensemble des éléments qui vont suivre vont éclairer le lecteur sur le cheminement intellectuel qui nous a permis de faire ce choix et nous positionner dans ce paradigme en adoptant sa philosophie de recherche.

Etant donné que « nous sommes face à un champ disciplinaire en construction et sur un phénomène nouveau construit essentiellement par des acteurs locaux sous l'impulsion de consultants et d'une certaine forme de benchmarking » (Chanoux, 2013, p.124), nous chercherons principalement, à travers notre travail doctoral, à comprendre ce nouveau phénomène qu'est le branding territorial en tant que construction sociale. Nous chercherons à comprendre également la réalité des marques de territoire qui est en pleine création (Ibid.), ainsi que « la ou les significations que les acteurs donnent à leur action ou, plus simplement, les

significations qu'ils attribuent à l'objet de recherche » (Gavard-Perret et al., 2008, p.74). Par conséquent, nos intentions sont de comprendre les significations qui sont construites par les êtres humains, et dans notre cadre d'étude, celles construites par les acteurs et les responsables locaux d'un territoire, via leurs interactions avec les autres et avec le monde environnant. Il est à noter que ces interactions tiennent compte des attributs sociaux et historiques qui contribuent à la construction du territoire et au sentiment d'identité (Crotty, 1998).

Avant de nous approfondir dans la justification du choix de l'interprétativisme comme paradigme de recherche, nous avons fait le constat que cette thèse doctorale, ainsi que les précédents travaux de recherche, publications universitaires et articles scientifiques qui ont permis de l'alimenter, l'enrichir et la développer, reconnaissent et partagent l'ensemble des caractéristiques élémentaires de l'interprétativisme. Ce constat a été fait également par de nombreux auteurs et chercheurs dans le domaine entre autres Rainisto (2003), Kavaratzis (2008), Aitken et Campelo (2011), Chanoux (2013), et Oliveira (2016) qui ont opté pour ce paradigme de recherche pour conduire leurs travaux. Les caractéristiques de base partagées par ces recherches inscrites dans l'interprétativisme sont celles énumérées par Carson et al. (2001) : a) l'accent est mis sur la construction théorique (*theory building*), le sens et la compréhension, b) la théorie antérieure est utilisée à divers moments, c) elle est inductive, d) elle était relativement peu structurée/semi-structurée (au début), et e) l'implication du chercheur est considérée comme l'un des instruments de l'enquête dans la mesure où toutes les décisions qui affectent les choix des méthodes, des cas, des faits ou des événements à étudier sont inévitablement fondées sur les perceptions et les préférences du chercheur (Kavaratzis, 2008). Il n'y a pas eu donc une séparation du sujet et de l'objet de recherche, ce qui était nécessaire au processus d'enquête. En effet, les chercheurs interprétativistes ne peuvent jamais prendre une position neutre en termes de valeur, car ils travaillent tout en étant près du domaine de la pratique, ce qui peut impliquer un engagement élevé dans les pratiques étudiées, les résultats ou les revendications de connaissances qui sont générés au fur et à mesure de l'enquête (Orlikowski et Baroudi, 1991).

Ainsi, **le choix de l'interprétativisme est le plus approprié à notre cadre de recherche dans la mesure où les chercheurs adoptant une position interprétativiste ont essentiellement pour but de comprendre la réalité ou d'en construire une représentation.** Cette réalité étant inconnaissable dans son essence : elle est inatteignable directement par l'interprétativiste qui va chercher donc à l'interpréter mais pas à l'expliquer, comme ce que ferait un positiviste. Toutefois, les interprétativistes admettent qu'il n'y a pas de réalité en soi, mais bien des réalités

multiples qui peuvent évoluer avec le temps et qui seront des constructions mentales différentes (Guba et Lincoln, 1994). Les interprétativistes refusent donc l'idée qu'il existe une réalité unique et irrévocable mais acceptent celle que les actions humaines se basent sur des représentations de la réalité construites à partir des interactions des acteurs et à partir du contexte dans lequel elles se produisent. Dans ce sens, l'interprétativisme est bien une approche qui étudie la vie sociale des acteurs avec l'hypothèse que le sens de l'action humaine est inhérent à cette action (Schwandt, 2001). La connaissance produite serait donc indissociable du chercheur et de son action.

En outre, chercher à comprendre les significations subjectives des individus dans les domaines étudiés est essentiel dans l'interprétativisme (Oliveira, 2016) dont l'idée centrale est de travailler avec ces significations qui existent dans le monde social ; c'est-à-dire de reconnaître leur existence, de les reconstruire, de les comprendre, d'éviter de les déformer et de les utiliser comme éléments constitutifs de la théorisation (Goldkuhl, 2012). En effet, le monde social est fait d'interprétations issues des interactions entre acteurs dans des contextes spécifiques, les acteurs étant en position de choisir et de créer leur environnement par leurs pensées et leurs actions, guidés par leurs finalités (Le Moigne, 1995 ; Perret & Séville, 2007). En somme, le but de toute recherche s'inscrivant dans le positionnement épistémologique de l'interprétativisme est de comprendre comment les membres d'un groupe social, par leur participation aux processus sociaux, édictent leurs réalités particulières en leur donnant un sens, et de montrer également comment ces significations, croyances et intentions des membres aident à constituer leurs actions (Orlikowski et Baroudi, 1991).

Par ailleurs, **l'interprétativisme se base sur l'idée que socialement et symboliquement, les gens construisent et soutiennent leurs propres réalités organisationnelles** (Rainisto, 2003). Pour la présente étude, nous sommes conscient du fait que les gens dans un territoire ont leur propre monde de la réalité et qu'ils peuvent également construire leurs propres réalités pour l'enquêteur (Easton, 1995). Ainsi, en tant que phénomène étudié et réalité qu'on désire comprendre et interpréter, le processus de branding territorial est aussi pensé par des acteurs et chaque marque territoriale est donc construite par ces derniers dans un contexte bien particulier, et forcément différent des autres. La présence des acteurs est alors obligatoire pour que cette réalité se produise d'abord et soit ensuite comprise par les chercheurs. De ce fait, les acteurs font partie intégrante de la réalité et jouent un rôle dans la construction de celle-ci. Il convient alors de donner une représentation de cette réalité, sachant que le but ici est loin d'être la mesure ou l'explication du phénomène. **La réalité est donc en construction permanente** puisqu'elle

fait l'objet de changements continus et ce, dépendamment des acteurs, de leurs interactions et du contexte dans lequel elle se produit. D'ailleurs, les phénomènes sociaux sont, dans une posture interprétativiste, interprétés différemment par chacun des acteurs, y compris par le chercheur lui-même (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Ainsi, l'interprétation du phénomène étudié est créée tout au long du processus de recherche, comprenant aussi le processus de l'échange social entre l'investigateur et les personnes/acteurs. Le paradigme interprétativiste a donc une vision plus subjectiviste, avec une orientation idéologique vers des réalités radicalement changeantes (Rainisto, 2003).

Il s'agit alors d'une **démarche de recherche contextualisée dans la mesure où les données qui vont émerger seront des interprétations de la réalité** (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999) au sein du territoire étudié, mais surtout car la démarche qui sera développée prendra en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons et les croyances des acteurs (Perret et Séville, 2007). Cette démarche contextualisée doit alors permettre d'élucider la manière dont les responsables locaux, l'organisation responsable de la création et de la gestion de la marque territoriale, ainsi que les principales parties prenantes du territoire interprètent et se représentent le processus du branding territorial. Par conséquent, l'objectif de notre recherche est d'aboutir à la représentation la plus proche possible de la façon dont les acteurs perçoivent eux-mêmes la réalité (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999) et la construisent.

Cette recherche doctorale adopte une approche interprétative en tentant d'expliquer un phénomène actuel, soit le branding territorial, et de produire un système d'interprétation possible (Hlady Rispal, 2002). Le choix de ce courant nous amène à appréhender les interprétations dans une perspective subjective et contextuelle, ne pouvant être atemporelle et universelle. L'interprétativisme vise alors à produire des connaissances à partir de l'interprétation et de la compréhension du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques. Ce paradigme s'intéresse particulièrement aux motivations des acteurs et à leur compréhension du phénomène. De ce fait, notre approche de recherche, étant l'interprétation et la compréhension de ce champ de recherche peu exploré, consiste à s'intéresser en priorité aux acteurs du terrain, notamment les responsables locaux, les principales parties prenantes, voire l'organisation responsable de la création et de la gestion de la marque territoriale, et aux représentations qui se font par rapport au processus du branding territorial et à la marque territoriale dans son ensemble. Nous cherchons effectivement à comprendre la réalité du branding territorial à l'aide des interprétations qu'en font les acteurs et les responsables locaux ainsi que le sens qu'ils

donnent à la création et à la gestion de la marque territoriale et ce, dans le but de comprendre cette réalité sociale.

Tout compte fait, cette recherche s'oriente vers la compréhension du processus de formation du branding territorial ainsi que la création et la mise en place d'une marque territoriale réussie au sein des territoires. **Notre démarche est donc descriptive et exploratoire**. Cependant, toute recherche en sciences de gestion se doit de produire des connaissances actionnables (Chanal et al, 1997), qui doivent produire des outils ou des modèles. Notre thèse de doctorat va proposer alors un modèle holistique de branding territorial (cadre conceptuel) qui servira à la fois à la littérature et à la théorie mais aussi, et surtout à la pratique. A la fin de cette recherche, nous espérons aboutir à une compréhension complète du branding territorial. En ce sens, nos résultats seront présentés de telle sorte que les responsables locaux mais également les différents acteurs du marketing ou du branding territorial en charge de la création et de la gestion des marques territoriales puissent tirer profit de cette étude pour réaliser des actions de marketing et de branding efficaces et favorables à leur territoire et qui visent principalement à la création in fine d'une marque territoriale qui va réussir sur le plan local et international et qui permettra d'atteindre les objectifs escomptés en termes de développement socio-économique, augmentation du nombre d'investisseurs et de touristes, et renforcement de l'image du territoire et de sa réputation.

Choix méthodologique

Notre travail doctoral est une recherche inscrite dans les sciences de gestion qui visent essentiellement l'étude des aspects opérationnels et de l'action (David et al., 2000), et une problématique de recherche dans cette discipline ne peut être abordée que de façons multiples. Ainsi, « une méthodologie de recherche prend naissance à partir d'un problème à résoudre ou à partir d'un mythe de compréhension et d'action » (Ben Aissa, 2001, p.15). La question méthodologique s'impose donc naturellement au chercheur dans la mesure où le processus scientifique vise à produire une connaissance objective de la réalité observée (Chatelin, 2005). La recherche scientifique doit permettre alors de rendre compte de cette réalité et le choix méthodologique va permettre au chercheur d'accéder au réel puisque la méthodologie représente, selon Strauss et Corbin, une manière de penser et d'étudier la réalité sociale.

Néanmoins, le choix d'une méthodologie pour mener à bien le processus de recherche ne s'avère pas être facile compte tenu de la diversité importante des méthodes dont disposent les chercheurs et la complexité croissante des sujets de recherche actuels. En effet, « **la recherche**

en gestion a connu une multiplication des approches et des méthodologies utilisées et ceci dans un souci d'efficacité dans l'action, ce qui a permis un développement d'outils et de moyens d'analyse et de conception de la recherche » (Ben Aissa, 2001, p.17). En conséquence, différentes méthodologies de recherche peuvent exister, « d'où l'importance de réfléchir très en amont quant à la nature, la finalité, le type de recherche et la source empirique dont le chercheur dispose ou qu'il souhaite utiliser » (Thietart et al., 2014, p.13).

Il est important de distinguer ici la méthode qui représente la voie à suivre pour atteindre les objectifs de la recherche et la méthodologie qui est **la science ou l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances** (Gavard-Perret et al., 2012). D'un côté, la méthodologie est la réflexion préalable sur les méthodes qu'il convient de mettre au point pour conduire une recherche (Mucchielli, 1996). Elle renvoie donc aux méthodes de recherche permettant d'arriver à certains objectifs au sein d'une science²³. Elle se compose également des procédures, des techniques et des outils que l'on utilise dans le cadre d'une recherche afin de répondre à la question du '*comment*' ?²⁴ Tout compte fait, la méthodologie est un ensemble de règles et de démarches adoptées pour conduire une recherche dans le but d'étudier la réalité sociale et trouver la véritable explication des faits sociaux par le biais de l'observation et de l'expérimentation. La méthodologie de recherche se rapporte aussi à la définition de l'architecture de recherche, le choix du terrain, la sélection des instruments de mesure, le recueil de données, et la validation des observations (Thietart, 2014). Alors que d'un autre côté, la méthode de recherche est constituée « de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. [...] Dans ce cas, la méthode dicte surtout des façons concrètes d'envisager ou d'organiser la recherche, mais ceci de façon plus ou moins impérative, plus ou moins précise, complète et systématisée » (Grawitz, 1990, p.384).

Ainsi, dans le but d'apporter des éléments de réponse appropriés à une problématique de recherche, les chercheurs utilisent des méthodes qui génèrent des données de nature quantitative et/ou qualitative. Les données quantitatives sont numériques et apportent des preuves de nature quantitative (Yin, 1984), tandis que les données qualitatives se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres (Miles et Huberman, 1991). On parle alors de méthodes quantitatives et qualitatives. Comme l'explique Thietart, « **deux grands modèles en matière de recherche coexistent**. Le premier est le modèle dominant nord-américain caractérisé par des démarches

²³ <http://lesdefinitions.fr/methodologie>

²⁴ <http://www.geographie-sociale.org/methodologie.htm>

quantitatives, déductives, mettant un fort accent sur des méthodes structurées et se limitant à un objet de recherche volontairement restreint à des fins de contrôle et de rigueur. L'ambition est ici, comme dans la science normale, de confronter la théorie aux faits avec parfois, pour conséquence, un accent immodéré sur la technique au détriment du fond. Le second est le modèle européen, plus qualitatif, inductif, souvent qualifié d'approximatif, ou l'accent sur la méthode n'est qu'accessoire et où il n'y a pas d'effort véritable d'accumulation. L'objectif est là d'expliquer un problème dans son contexte, de manière globale, dans sa dynamique. L'attention est donnée au sens plus qu'à la méthode qui est souvent considérée comme secondaire » (Thietart et al., 2014, p.4). Selon Bryman (1989), la vision de la recherche peut être vue alors sous le paradigme qualitatif versus quantitatif.

En sciences de gestion, plusieurs travaux de recherche se basent sur des études quantitatives. Néanmoins, Miles et Huberman (2003) invitent désormais les chercheurs à dépasser les formules brèves du « quoi » et du « combien » typiques des méthodes quantitatives, pour s'interroger sur le « comment » et le « pourquoi » liés aux méthodes qualitatives. Les auteurs expliquent que l'intérêt des données qualitatives réside dans le fait que « les mots, particulièrement lorsqu'ils s'organisent en récit, possèdent “un je ne sais quoi de concret”, d'évocateur ou de significatif qui s'avère souvent bien plus convaincant pour le lecteur, qu'il soit chercheur, décideur ou praticien, que des pages de chiffres » (Ibid, p.12). C'est pourquoi Ben Aissa (2001) a constaté dernièrement « un accroissement des approches plutôt qualitatives qui se basent principalement sur l'interprétation de l'individu et un recul des approches quantitatives basées sur des corrélations statistiques entre les variables. Ceci est essentiellement dû aux limites d'interprétations basées essentiellement sur des relations causales entre entités, considérant que les organisations sont devenues de plus en plus complexes. En effet, tout n'est pas expliqué par des lois causales de la nature, il faudrait un minimum d'interprétation qualitative des relations entre les variables et des corrélations existantes. » (p.15). Audet et Parissier (2013) notent également que la recherche qualitative s'affirme de manière croissante au sein de la communauté scientifique des sciences de la gestion. De même que le nombre de publications d'articles portant sur des recherches qualitatives dans les revues majeures en gestion a augmenté au cours des trente dernières années (Garcia et Gluesing, 2013).

Etant donné que notre principal objectif dans la présente recherche doctorale est de comprendre de manière profonde le nouveau phénomène du branding territorial, **nous avons choisi d'adopter une méthodologie de recherche qualitative** car elle offre plusieurs avantages pour notre recherche et va nous permettre d'avoir une véritable interaction avec les acteurs du

territoire. En effet, le contexte du marketing territorial, ainsi que le phénomène ou la réalité du branding territorial sont vastes, riches en formes, et impliquent des acteurs des institutions publiques, des organisations privées et des entreprises avec plusieurs types de personnes jouant tous un rôle différent dans le développement territorial (Rainisto, 2003). En conséquence, l'adoption d'une méthodologie qualitative va nous permettre d'abord de comprendre notre objet d'étude dans sa globalité et surtout, tel qu'il est interprété par les acteurs du territoire. Ceci va nous donner le moyen donc de mieux appréhender le phénomène du branding territorial. Cette méthodologie va rendre également possible une meilleure description de la réalité en prenant en compte la richesse des mots employés par les acteurs qui auront un caractère significatif, évocateur ou encore concret et qui matérialiseront mieux la réalité et seront donc plus convaincants que des chiffres (Miles et Hubermann, 2003). De ce fait, les données ne seront pas quantitatives et l'objectif ne sera pas de vérifier ou d'expliquer la réalité du branding territorial, car notre approche de recherche est orientée vers l'action, qui est plutôt une approche de cas clinique et diagnostique visant la compréhension des phénomènes, à l'aide d'une analyse de données empiriques (Neilimo-Näsi, 1980 cité par Rainisto, 2003). A vrai dire, nous nous n'intéressons pas dans notre recherche à la justification du « quoi » et du « pourquoi », mais plutôt au raffinement du « comment ».

La recherche qualitative

Dans toute recherche, le chercheur doit se positionner dans son rapport à la réalité (Avenier, 2011), et ce d'autant plus dans le cadre de recherches qualitatives en sciences de gestion (Dumez, 2010) puisqu'**elles permettent réellement au chercheur d'analyser en profondeur un phénomène particulier afin de le comprendre et de lui donner un sens.** Pour ce faire, les chercheurs qualitatifs essaient d'abord de se placer à l'intérieur du sujet (ou de l'objet) afin de chercher à comprendre son background, son histoire, son mode de vie et ses caractéristiques. Ensuite, « l'analyse qualitative invite le chercheur à la création de sens à travers l'intercompréhension, l'intersubjectivité et la transparence, car, la façon de comprendre le monde est fortement influencée par notre sensibilité théorique et expérientielle » (Paillé et Mucchielli, 2003, p.3). Le caractère subjectif de la recherche qualitative est naturellement évident dans la mesure où les chercheurs sont immergés dans l'objet de recherche. Se pose alors tout naturellement la question de la fiabilité d'une recherche qualitative. Selon Miles et Huberman (1991), la fiabilité d'une telle recherche va reposer principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa démarche d'analyse et ce, dans une optique de transparence et de reproductibilité.

Comment pouvons-nous alors distinguer une recherche qualitative ?

Quatre caractéristiques majeures citées par Merriam et Tisdell (2016) et reconnues par la plupart des chercheurs qualitatifs permettent d'identifier une recherche qualitative, à savoir : 1) le focus est mis sur le processus, la compréhension et le sens ; 2) le chercheur est le principal instrument de collecte et d'analyse des données ; 3) le processus est inductif ; et 4) le produit de la recherche est richement descriptif. D'autre part, plusieurs auteurs (Cassell et Symon, 1994 ; Lance et Vandenberg, 2009 ; Locke et Golden-Biddle, 2002 ; Luthans et Davis, 1982 ; Van Maanen, 1979) s'accordent sur le fait que la recherche qualitative vise essentiellement à : 1) étudier les phénomènes dans leur milieu naturel ; 2) collecter et analyser un texte écrit ou parlé, ou observer un comportement ; 3) examiner explicitement le contexte dans lequel un phénomène existe ; 4) accepter la subjectivité inhérente à la compréhension des perspectives des participants à la recherche ; (5) étudier un comportement ordinaire ; et (6) imposer moins de structure ou a priori moins de classifications sur les données et démontrer plus d'intérêt pour la description idiographique et les thèmes émergents.

Par conséquent, **la nature de la recherche qualitative renvoie nécessairement à une méthode de recherche qui s'intéresse au sens et à l'observation d'un phénomène social en milieu naturel et qui a recours à des techniques de recherche qualitatives** (l'observation, les études de cas, les entretiens, l'analyse documentaire, etc.) pour étudier des faits particuliers et fournir in fine des descriptions complètes et détaillées des divers objets de recherche. Dans ce sens, Van Maanen (1979) perçoit la méthode qualitative comme « un terme générique couvrant un ensemble de techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et accepter autrement le sens, non la fréquence, de certains phénomènes plus ou moins naturels qui se produisent dans le monde social » (p.520). La méthode de recherche qualitative est donc une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitatives dans le but d'explicitier, en compréhension, un phénomène humain ou social (Mucchielli, 1996). Ainsi, l'approche qualitative est beaucoup plus concernée par la construction sociale de la nature de la réalité, l'interprétation d'un phénomène et la perception des acteurs qu'une identification d'une vérité rationnelle ou objective (Ben Aissa, 2001). La méthode qualitative permet alors de réduire la distance entre le terrain, la théorie et le chercheur (Van Maanen, 1979).

En définitive, les études qualitatives présentent des avantages considérables pour mener à bien notre recherche doctorale. En effet, elles portent sur la compréhension des activités des

institutions ou l'étude d'un phénomène (Fink, 1998). Elles sont particulièrement appropriées pour explorer de nouveaux domaines et voir si les prédictions tiennent (Rainisto, 2003). Elles se focalisent aussi sur les événements dans les milieux naturels, ce qui donne une forte touche de "vie réelle" (Ibid.). Ainsi, la possibilité de comprendre les aspects latents et sous-jacents des phénomènes est forte dans la mesure où les données qualitatives sont perçues par de nombreux auteurs (Easton, 1995 ; Miles et Huberman, 1994 ; Patton, 1990) comme les plus utiles pour révéler le sens sous-jacent. L'autre point fort d'une démarche qualitative réside dans le fait que les données sont collectées à proximité d'une situation et l'accent est mis sur un cas spécifique tout en prenant en considération les influences du contexte local (Langley, 1999 ; Pettigrew, 1997 ; Yin, 1994). A cet effet, les chercheurs qualitatifs sont amenés à considérer les phénomènes sociaux comme plus particuliers et ambigus que répliquables et clairement définis (Van Maanen, 1979). Les études qualitatives se caractérisent par ailleurs par une certaine flexibilité du fait qu'elles donnent le moyen d'avoir différentes méthodes de collecte de données et un temps variable pour le faire tout au long du processus de recherche (Miles et Huberman, 1994). Cette flexibilité des études qualitatives renforce donc la confiance et augmente la chance d'aboutir à une véritable compréhension de ce qui se passe. Enfin, les données qualitatives complètent, valident, expliquent, éclairent ou réinterprètent des données quantitatives (Miles et Huberman 1994).

De ce fait, **mener une recherche qualitative tout en se positionnant dans une épistémologie interprétativiste n'empêche pas le recours à une méthode quantitative pour l'enrichir et y apporter plus de rigueur scientifique.** En effet, l'étude des phénomènes géographiques, comme c'est le cas du branding territorial, « nécessite souvent l'application de méthodes quantitatives pour faciliter l'exploration et générer des idées » (Burt et Barber, 1995 ; Rogerson, 2010 cité par Cleave, 2014, p.54). Pour ce faire, nous allons effectuer une deuxième étude auprès des citoyens casablancais en administrant un questionnaire qui a pour but de mesurer leur perception globale et leur ressenti quant à la marque territoriale WeCasablanca. Le but de cette étude quantitative n'est ni de fournir des données numériques ou quantifiables ni de tester des hypothèses entre variables, mais sera plutôt de vérifier les relations entre certains composants de notre cadre conceptuel, puis de les valider (ou pas) grâce aux équations structurelles. En outre, cette étude quantitative permettra d'identifier, de mettre en valeur et de mesurer de nouveaux construits liés à la perception, au ressenti et à l'appropriation d'une marque territoriale par les citoyens, considérés comme ses premiers clients cibles mais également comme des parties prenantes importantes dans le processus de sa création et de son

développement. Ils sont alors des acteurs tout comme les responsables locaux, l'entité en charge de la marque territoriale et les autres parties prenantes (publiques, privées, associations, etc.) du territoire, qui sont directement concernés par la réalité du branding territorial et peuvent donc apporter des éléments de réponse afin d'étoffer la compréhension et l'interprétation du phénomène en question. La méthode quantitative est donc la mieux appropriée pour atteindre l'objectif de cette deuxième étude avec les habitants de Casablanca.

En conséquence, **une triangulation des méthodes sera nécessaire** pour traiter notre objet de recherche. Fortin (1996) définit la triangulation « comme l'emploi d'une combinaison de méthodes et de perspectives permettant de tirer des conclusions valables à propos d'un même phénomène » (p.318). Dans la présente recherche, les méthodes qualitative et quantitative vont être alors employées pour recueillir des données, les analyser et en extraire un sens. La triangulation va donc servir à comprendre davantage la réalité du branding territorial.

Avant de passer à la partie suivante concernant l'orientation méthodologique du paradigme interprétativiste, nous souhaitons conclure cette partie relative à la recherche qualitative en reprenant le texte de Poisson (1990) qui, à notre avis, résume l'ensemble des points précédemment abordés. « Lorsque le mot "qualitatif" est associé au mot "recherche" en sciences humaines, il faut immédiatement penser à un type de recherche où les objectifs de recherche, sont au premier plan dans le but de comprendre une situation sociale telle qu'elle est réellement vécue. Donc, cela peut signifier une certaine part de subjectivité et du même fait, un certain manque d'objectivité. Une recherche qualitative en sciences humaines se distinguerait donc de toute autre forme de recherche, non par les techniques utilisées, mais par le souci de respecter la réalité humaine telle qu'elle est. Le chercheur "qualitatif", qui est un humain, veut comprendre et saisir la réalité humaine et sociale vécue par d'autres humains. C'est cette poursuite de "l'essence" de la réalité humaine et sociale qui marquerait, à mon avis, toute la méthodologie de la recherche qualitative. Cet aspect, plus que les procédés de recherches, unit les différentes approches qui se retrouvent dans la tradition de la recherche qualitative. Le chercheur qui fait de la recherche qualitative veut donc foncièrement comprendre et atteindre l'essentiel des réalités humaines sur lesquelles porte son étude » (p.51-52). Toutefois, il est impératif de souligner en dernier lieu que la principale préoccupation de la recherche qualitative est de comprendre le phénomène du point de vue des participants, et non celui du chercheur lui-même (Merriam et Tisdell, 2016).

L'orientation méthodologique de notre choix épistémologique

Bien qu'il n'y ait pas de corrélation directe entre un positionnement épistémologique et une méthodologie (Yin 2003), le choix du paradigme de recherche a bien des implications méthodologiques. Dans ce sens, Ben Aissa (2001) déclare que l'objet de recherche et le statut philosophique et épistémologique du chercheur influencent directement et indirectement l'orientation et la méthodologie de recherche utilisée par le chercheur en gestion. En outre, le même auteur ajoute que l'utilisation d'une méthode de recherche est souvent la conséquence d'un choix méthodologique et épistémologique. Puisque nous avons fait le choix de nous positionner dans l'interprétativisme, il est intéressant alors de voir l'orientation méthodologique de ce paradigme de recherche.

Selon Burrell et Morgan (1979), **la recherche interprétativiste est considérée nominaliste en ontologie, antipositiviste en épistémologie, volontariste en termes de nature humaine²⁵ et idiographique en méthodologie**. La position nominaliste voit que le monde social n'existe que dans les noms et les étiquettes que nous y attachons et font partie de notre processus de prise de sens (sense-making) pour nous aider à interagir avec le monde social (Turpin, 2012). L'épistémologie antipositiviste soutient de sa part qu'il n'y a aucune vérité absolue, qu'il y a plusieurs interprétations possibles du monde et que tout n'est pas explicable par la raison ou par la science. Elle refuse l'utilisation de lois ou de régularités pour décrire le monde social car la connaissance n'est pas acquise en étant un observateur externe des activités sociales. Il faut au contraire s'impliquer personnellement dans ce genre d'activités car la compréhension se fait de l'intérieur plutôt que de l'extérieur (Burrell et Morgan, 1979). Les antipositivistes postulent que la connaissance est subjective et ne peut être générée d'une manière objective. Par ailleurs, le volontarisme dans son rapport à la nature humaine suppose que les acteurs sont totalement libres contrôlant complètement leur destin et non contraints par les structures sociales (Turpin, 2012). Enfin, les critères de validité de la connaissance scientifique produite par une recherche inscrite dans le paradigme interprétativiste reposent à la fois sur le caractère idiographique des événements nécessitant une description détaillée du phénomène étudié, tant au niveau historique que contextuel (Perret et Séville, 2007) et sur l'empathie du chercheur qui doit s'appropriier le langage et les terminologies propres aux acteurs pour comprendre le contenu de leur discours et d'une façon plus large, la réalité sociale étudiée. Allard-Poesi et Perret (2014) rajoutent que « l'interprétativisme va souligner la nature intentionnelle et finalisée de l'activité

²⁵ La nature humaine désigne la relation entre les personnes et leur environnement (Burrell et Morgan, 1970).

humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales. Les approches visant la découverte de régularités causales stables sont écartées au profit d'une posture interprétativiste qui s'appuie sur des méthodologies compréhensives, mieux à même de saisir la nature construite des phénomènes sociaux. Ces méthodologies visent en priorité à comprendre le sens plutôt qu'à expliquer la fréquence et à saisir comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours » (p.17).

Par conséquent, il est clair que la méthodologie qualitative est la démarche de recherche la mieux adéquate à notre choix épistémologique et à notre objet étudié parce qu'elle va nous permettre d'atteindre notre objectif de recherche se rapportant à l'interprétation et la compréhension de la réalité du branding territorial en tant que construit social et phénomène complexe, et arriver également in fine à former ou à donner un sens à ce processus.

La méthodologie dominante dans la littérature en branding territorial

Laissons de côté nos choix épistémologique et méthodologique et revenons maintenant à la littérature pour voir comment les différents chercheurs et auteurs ont procédé à leur tour dans leurs travaux pour traiter le sujet du branding territorial et quelle a été la stratégie de recherche adoptée. Ceci nous permettra normalement de nous situer par rapport aux travaux existants en branding territorial.

Le branding territorial demeure depuis de nombreuses années un champ de recherche riche et complexe qui a attiré l'attention et la volonté de plus en plus de chercheurs à vouloir explorer en profondeur ce domaine et le comprendre afin de contribuer à la théorie et la littérature en branding territorial. En effet, la majorité des travaux dans ce domaine sont qualitatifs sous la forme d'études de cas individuels, de comparaisons entre cas, voire d'analyses conceptuelles dans le but d'enrichir la littérature.

La revue de littérature effectuée sur le branding territorial par un grand nombre d'auteurs entre autres, Acharya et Rahman (2016), Chan et Marafa (2013), Gertner (2011a, b), Oguztimur et Akturan (2015), Vuignier (2016), fait ressortir que la majorité des articles se base sur des études conceptuelles, des études de cas et des études qualitatives en général. En effet, les méthodes qualitatives avec les études de cas sont couramment utilisées. Les études sont factuelles et descriptives et ne proposent pratiquement pas de modèles ou d'hypothèses testables. La tendance générale se rapporte à la description des données, avec une absence d'interprétation

des relations entre les concepts et les théories. La connaissance produite et existante est par ailleurs idiographique.

Ainsi, une dominance des approches de recherche qualitatives est révélée dans la plupart des thèmes spécifiques du branding territorial tels que l'identité du territoire, les images projetées, les offres territoriales, le marketing et les communications, et les relations avec les parties prenantes. En effet, les méthodes qualitatives de collecte et d'analyse de données ont été plus fréquemment adoptées dans les études antérieures que les méthodes quantitatives. De leur part, Chan et Marafa (2013) constatent que les méthodes qualitatives prédominantes dans la recherche sur le branding territorial sont les entretiens approfondis (*in-depth interviews*), les *focus group*, les analyses de documents ou de contenu et les observations.

Par ailleurs, Rainisto (2003) explique dans sa thèse que le phénomène du marketing territorial serait véritablement difficile à aborder autrement que par des entretiens et des questions de recherche appropriées. Il voit que les méthodes qualitatives, liées à une structure de recherche basée sur les études de cas, peuvent donc mieux saisir la complexité de ce phénomène. Il en va de soi alors pour le branding territorial. Rainisto a appliqué le cadre théorique qu'il a élaboré dans le cadre de son travail doctoral sur : Helsinki, Stockholm, Copenhague et Chicago. En outre, Kavaratzis (2008) a considéré qu'une approche qualitative était la plus appropriée pour sa recherche doctorale et a adopté en premier lieu la méthode des entretiens d'experts (expert interviews) pour la collecte des données primaires. Ensuite, la stratégie de recherche menée était la méthode de l'étude de cas multiples et les cas étudiés étaient Amsterdam, Budapest et Athènes. Finalement, Oliveira (2016) se conforme dans sa thèse aux études précédentes sur le branding territorial et adopte également une méthode de recherche qualitative en recourant à deux techniques : des entretiens approfondis afin de recueillir les données primaires et une analyse de contenu documentaire afin de recueillir les données secondaires.

Cette liste d'exemples de travaux de recherche, qui est toutefois loin d'être exhaustive, vient appuyer la pertinence de notre choix méthodologique et nous rassure quant à notre positionnement par rapport aux chercheurs de ce domaine.

La construction théorique (Theory Building)

Ce travail de recherche vise principalement à contribuer à la construction théorique d'un thème de recherche nouveau qu'est le branding territorial. Le fait que nous ayons choisi de nous positionner dans le paradigme interprétativiste va contribuer efficacement au *theory building*

surtout à travers la génération des descriptions, des idées et des explications des événements de sorte que le système des interprétations et du sens ainsi que les processus d'organisation et de structuration soient révélés (Gioia et Pitre, 1990). Il est à noter par ailleurs que le processus de génération de la théorie est typiquement itératif, cyclique et non linéaire puisque l'analyse commence pendant l'étape de la collecte de données, et puis après l'analyse, la génération de la théorie et la collecte de données vont ensuite de pair (ibid.). Le design itératif se révèle donc particulièrement significatif car le chercheur est engagé dans l'interaction continue entre la collecte de données et l'analyse.

Le but étant de développer la théorie en partant des représentations de la réalité et des pratiques des acteurs, surtout que ces derniers construisent leur propre réalité. Pour ce faire, les données qualitatives jouent un rôle majeur et « sont davantage susceptibles de mener à « d'heureuses trouvailles » et à de nouvelles intégrations théoriques, elles permettent aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux » (Miles et Huberman, 2003, p.11). La méthodologie qualitative correspond donc parfaitement à nos exigences de recherche et va nous permettre d'obtenir une grande variété d'informations qui vont faciliter la contribution théorique (Chanoux, 2013).

Contrairement au '*theory testing*', le *theory building* dans la présente étude cherche à créer un cadre théorique pour un branding territorial réussi qui sera utilisé pour guider les études futures dans le domaine. De plus, le modèle de branding territorial holistique sera d'une part, une réelle contribution à la littérature et la théorie, et d'autre part, aidera à informer les responsables locaux, les professionnels et les praticiens sur cette nouvelle pratique, à l'améliorer et à les avertir sur ses enjeux et ses risques. En somme, le cadre proposé va guider de nombreux territoires dans leur démarche de branding territorial et va offrir une référence dans la résolution de problèmes pratiques rencontrés lors du processus de branding. L'autre objectif important est de formuler des propositions qui seront fondées sur les résultats de l'étude empirique car l'élaboration de propositions est considérée comme une tâche scientifique fondamentale dans le développement de nouvelles théories (Rainisto, 2003). Ainsi, la littérature existante et les résultats empiriques seront utilisés comme des sources de connaissance dans la construction du cadre théorique (Rainisto, 2003). Nous tenons tout de même à signaler que notre recherche doctorale ne vise pas à créer in fine une nouvelle théorie au vrai sens du terme mais à contribuer en partie à construire une. Le but d'une théorie interprétativiste est soit descriptif soit explicatif mais ne peut être prédictif car les interprétativistes n'ont pas cette ambition de construire des théories dans le but de faire des prédictions (Mentzer et Kahn, 1995).

L'approche par l'étude de cas

Parmi les auteurs qui se sont intéressés à la méthode des études de cas, on retrouve essentiellement le célèbre chercheur américain Robert K. Yin qui définit l'étude de cas comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, surtout quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes » (1994, p.13). Le cas représente alors l'unité d'analyse du chercheur et a été défini de façon abstraite par Miles et Huberman (2003) comme un phénomène donné se produisant dans un contexte délimité. L'étude de cas est donc une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications (Wacheux, 1996). Il s'agit plus précisément d'une « technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques » (Collerette, 1996, p.77).

Il existe par ailleurs différentes formes d'études de cas (Yin, 2003) qui remplissent diverses fonctions. En effet, les études de cas peuvent être utilisées pour explorer, décrire et expliquer différents phénomènes (Yin, 1994). Elles permettent entre autres à l'investigateur de chercher les racines des problèmes, de conceptualiser et de chercher la réalité sous-jacente (Easton, 1995). Aussi, les études de cas analysent « en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations » (Evrard et al., 2009, p. 89) et se focalisent sur l'examen des processus décisionnels, l'élaboration et la mise en œuvre d'actions organisationnelles (Yin, 1990). Une étude de cas serait alors une description obtenue directement d'une situation managériale se composant d'individus, de rôles détenus, d'organisations, de projets, de cultures, etc. (Bonoma, 1985) et qui se fait à travers diverses méthodes de collecte de données telles que les archives, les entretiens et l'observation (Yin, 1994) et « à partir de toute autre source d'information qui permet de rendre compte du contexte situationnel dans lequel le comportement s'inscrit. Le cas est alors délimité à la fois par une temporalité et par un espace » (Arnaud, 2012, p.167).

Le choix d'une approche qualitative basée sur l'étude de cas permet donc de répondre à la conception de la réalité (Van Maanen, 1979) et de favoriser l'exploration de nouvelles idées ou de nouvelles théories. En effet, l'objet de l'étude de cas ne se réduit pas uniquement à l'exploration d'un phénomène peu connu mais peut aussi être celui de tester ou de générer une théorie, ou de fournir une description (Hlady Rispal, 2015). Dans ce sens, l'auteur développe davantage son idée en expliquant que « l'étude de cas a pour projet la génération de théorie à

partir d'observations et de descriptions. Cette démarche est d'autant plus appropriée que les théories existantes sont incomplètes ou ne parviennent à expliquer qu'une partie du phénomène étudié. Elle relève singulièrement de la tradition constructiviste au sens large qui conduit le chercheur à se concentrer sur la signification des phénomènes pour en construire une interprétation – à partir des données qu'il observe » (Ibid., p.255).

D'autre part, Yin (2003) considère que l'approche de l'étude de cas est pertinente lorsqu'on se pose la question du « comment » ou du « pourquoi » à propos d'un ensemble d'événements contemporains sur lesquels l'enquêteur n'a que peu ou pas de contrôle (Yin, 2003). En effet, la méthode de l'étude de cas est pertinente lorsque notre recherche aborde une question descriptive (qu'est-ce qui s'est passé ?) ou explicative (comment ou pourquoi quelque chose s'est produit ?) et quand elle se veut d'illuminer une situation particulière pour obtenir une compréhension approfondie et de première main de cette dernière (Yin, 2004). Aussi, les études de cas constituent une stratégie privilégiée lorsque le centre d'intérêt porte sur un phénomène contemporain au sein d'un contexte social réel (Yin, 1994).

Cette méthode de recherche est alors particulièrement recommandée dans l'analyse et la construction théorique (Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989) ; quand un phénomène est large et complexe, lorsque le corps de connaissances est mince et la littérature est peu étoffée, quand un phénomène ne peut être étudié en dehors de son contexte naturel (Bonoma, 1985) car la prise en compte de ce dernier est « déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension » (Evrard et al., 2009, p. 89) ; dans de nouveaux domaines (Eisenhardt 1989) ; pour les événements contemporains et dans les cas où l'enquêteur a peu de contrôle sur l'événement (Yin, 1994) ; et lorsque des systèmes sociaux complexes sont étudiés (Pihlanto, 1994). Nous verrons dans ce qui suit que l'ensemble de ces éléments caractérisent le branding territorial.

Ainsi, l'étude de cas est considérée comme une stratégie de recherche globale (Denzin et Lincoln, 1994 ; Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994) qui a un intérêt méthodologique et théorique importants (Hlady Rispal, 2015) et se montre d'une utilité majeure pour la recherche. De ce fait, la méthode de l'étude de cas est largement répandue et utilisée dans le domaine des sciences de gestion (Stake, 2003). Ceci est dû au fait qu'elle mobilise de multiples sources de données (Bonoma 1985) et combine différentes méthodes de collecte de données et de recueil d'information (Eisenhardt 1989) en vue de proposer de nouvelles conceptualisations (Miles et Huberman, 2003). De plus, la méthode de l'étude de cas aide le chercheur à effectuer des observations directes et à recueillir des données dans des contextes naturels (Yin, 2004).

Dans la présente étude, nous avons fait le choix d’une approche qualitative avec une étude de cas unique qui est celui de la métropole casablancaise et sa marque territoriale « WeCasablanca ». Le choix d’une étude de cas unique est justifiable parce que nous sommes face à un nouveau phénomène (Coutelle, 2005) et pertinent car nous souhaitons avoir une approche précise du phénomène étudié (Eisenhardt, 1989). Ce choix est motivé par le fait que nous nous inscrivons aussi dans une logique exploratoire puisque cette approche est classée parmi les études qualitatives exploratoires, et que nous optons également pour une démarche compréhensive de notre projet doctoral (Hlady Rispal, 2015). D’autant plus que l’étude de cas se révèle être une stratégie de recherche pertinente pour notre thèse doctorale puisque le phénomène du branding territorial remplit les trois conditions précitées par Yin (1994, 2003, 2004). En effet, la réalité complexe du branding territorial impose de s’interroger sur le pourquoi et le comment de la formation et la gestion de la marque territoriale ; puis en tant que chercheur, nous n’avons pas de contrôle sur cet événement qui s’avère être un phénomène contemporain au sein d’un contexte social réel.

Etant donné que WeCasablanca est la première marque territoriale au Maroc et en Afrique²⁶, le phénomène du branding territorial reste alors peu ou pas connu des responsables locaux dans les différents coins du continent africain. Néanmoins, grâce à la mondialisation et à la concurrence accrue entre les pays, les régions et les villes, de plus en plus de territoires commencent de nos jours à s’intéresser à cette démarche d’attractivité. Ainsi, « les méthodes de recherche qualitatives et plus particulièrement celles reposant sur l’étude de cas semblent être les plus adaptées pour mener les travaux de recherche sur les problématiques de management compte tenu du caractère exploratoire du contexte marocain » (El Attar et El Moustafid, 2014, p.2).

Par ailleurs, le principal objectif de notre recherche est de construire avec les acteurs concernés du terrain un modèle de branding territorial, soit de concevoir un cadre retraçant le processus du branding territorial selon la vision et la perception des professionnels et des parties prenantes du territoire. Notre volonté de créer une vision holistique du branding territorial est possible notamment à travers les études de cas qui donnent le moyen d’élaborer une vision holistique d’un processus (Gummesson, 1991, Rainisto, 2003). Nous avons également choisi la stratégie de l’étude de cas car les connaissances sur les éléments clés qui doivent faire partie d’un modèle de branding territorial, et qui représentent des facteurs de succès, n’étaient pas toutes identifiées

²⁶ <http://wecasablanca.com/node/1>

jusqu'à présent. Ainsi, l'un des avantages de l'étude de cas selon Collerette (1996), « est de fournir une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, permettant ainsi de rendre justice à la complexité et la richesse des situations sociales » (p.77). En outre, le phénomène du branding territorial semble complexe et doit être étudié dans son propre contexte. Les questions causales ne sont donc pas possibles pour cette étude et nous ne formulons pas d'hypothèse étant donné que notre problématique émerge du cadre conceptuel. De ce fait, notre terrain a comme ambition d'enrichir la théorie (Chanoux, 2013).

L'étude de cas est alors adaptée à nos ambitions de jeune chercheur parce qu'elle va nous permettre de saisir la complexité du branding territorial en tant que phénomène social et de mieux comprendre sa réalité, à l'aide des acteurs du terrain. En effet, **l'étude de cas « s'appuie sur l'expérience vécue par les acteurs en situation et sur la perception qu'ils ont de cette expérience »** (Collerette, 1996, p. 79), ce qui va permettre de saisir la complexité et la richesse du phénomène en contexte naturel (Karsenti et Demers, 2000). Nous avons donc fait le choix d'étudier le seul cas existant sur notre terrain, qui a été sélectionné toutefois après avoir rempli des critères précis, tout en mettant en place une stratégie de recherche empirique qui interroge un phénomène contemporain dans son contexte réel, surtout que les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement définies. La méthode de l'étude de cas consistera donc « à rapporter une situation réelle prise dans son contexte, et à l'analyser pour voir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse » (Collerette, 1996, p. 77).

Puisque le contexte joue un rôle majeur dans la définition et l'analyse des études de cas, dévoilons maintenant son importance pour notre étude afin de mieux cerner la pertinence de sa contribution. Comme il a été démontré précédemment dans le chapitre introductif, le territoire est un construit et un système complexes disposant de caractéristiques particulières et spécifiques. D'autant plus qu'il renvoie à plusieurs dimensions : géographique, sociale, économique, politique, culturelle, historique, affective, symbolique, identitaire, etc. qui permettent de le définir, de l'identifier et de le distinguer. Nous considérons alors le territoire comme une équation complexe composée de différentes variables qui changent d'un contexte (pays, régions, villes) à un autre. Ce qui permet de distinguer les territoires et leur donne une singularité. De même qu'Arnaud (2012) considère le territoire comme « un construit idiosyncratique, un système ouvert sur son environnement, en proie à des démarches stratégiques implémentées par ses différentes parties prenantes » (p.168). En outre, le caractère unique et particulier des territoires influencera automatiquement la conception du processus de

branding territorial qui doit être capable de s'adapter et de considérer les spécificités propres à chaque territoire. Par conséquent, la prise en compte du contexte et des spécificités du territoire casablancais est indispensable pour l'élaboration et l'analyse de notre étude de cas.

Au regard des études précédentes, l'approche de l'étude de cas semble être la stratégie de recherche la plus adéquate en branding territorial car elle peut mieux saisir la complexité de ce phénomène (Rainisto, 2003). D'ailleurs, un grand nombre d'articles scientifiques se base sur les études de cas et l'ensemble des thèses consultées traitant ce champ de recherche adopte l'étude de cas simple ou multiples comme principale stratégie de recherche. Kavaratzis (2008) précise que l'unité d'analyse est restée au niveau des cas uniques qui ont été traités séparément dans le but d'établir un compte rendu complet de chaque cas avant de procéder à des comparaisons entre cas. Les auteurs ayant utilisé cette forme de recherche justifient leur choix en se référant à Yin (2003) qui déclare que dans les cas où les frontières entre le phénomène et le contexte de recherche ne sont pas clairement évidentes, l'étude de cas s'avère être une approche de recherche particulièrement utile parce qu'elle considère un phénomène contemporain dans son contexte réel.

Tout ceci fait de l'étude de cas une approche de recherche particulièrement appropriée, non seulement pour cette recherche doctorale, mais aussi pour toute recherche dans le domaine du branding territorial. La raison est que le phénomène de la marque territoriale et les pratiques de branding doivent être compris dans le contexte particulier dans lequel ils sont incorporés, étant donné que les phénomènes observés ne sont pas « facilement observables en dehors des milieux naturels dans lesquels ils se produisent » (Bonoma, 1985, p. 202).

Cependant, après avoir présenté les avantages d'une étude de cas, il est tout de même important de s'arrêter sur quelques limites et de les reconnaître. Tout d'abord, des auteurs comme Eisenhardt (1989), Patton (1990), Miles et Huberman (1994), et Yin (1994) remettent en question la possibilité de généraliser les résultats d'une étude de cas. En effet, la validité externe est présentée comme la limite majeure de l'étude de cas qui, par essence même, se réfère à l'étude d'un contexte particulier (Ayerbe et Missionier, 2007). L'étude de cas serait alors impropre à la généralisation (Arnaud, 2012) vu qu'elle ne constitue pas un échantillon représentatif de la population générale (Yin, 1994). Toutefois, les résultats non généralisables peuvent être intéressants pour la compréhension de situations spécifiques et de leurs contextes (Patton 1990). De même, Evrard et al. (2009) voient que de nombreux chercheurs défendent aujourd'hui le recours à l'étude de cas unique car elle permet de présenter la particularité d'un

contexte et de narrer une histoire riche et singulière, ce qui est de nature à augmenter la force de la démonstration. Ainsi, l'étude de cas peut avoir une valeur théoriquement représentative et explicative (Rainisto, 2003). Une autre limite réside dans le fait que l'enquêteur n'est pas complètement objectif (Lincoln et Cuba 1985, Patton 1990), d'où la subjectivité inhérente à cette méthode de recherche qui se fonde essentiellement sur l'interprétation personnelle des données et des inférences.

Choix d'une logique de raisonnement

« Le positionnement épistémique ne suffit pas dans une recherche, un chercheur doit également exposer sa logique de raisonnement » (Chanoux, 2013, p.128). **Le mode de raisonnement se définit comme un procédé, une association d'idées qui organise la pensée, et qui permet au chercheur d'aboutir à des conclusions.** Dans le but de répondre alors à la question « Comment nous cherchons », Charreire Petit et Durieux (2007) distinguent deux grands processus de construction de connaissances qui sont l'exploration et le test. A travers le test, le chercheur vise à évaluer des vérités ou des paradigmes théoriques ou méthodologiques. L'objectif final étant l'explication d'un phénomène à partir d'un corpus théorique bien établi. Dans cette logique, le chercheur met les études théoriques ou méthodologiques à l'épreuve des données empiriques. Il s'agit de généraliser une proposition, voire, de formuler des lois (Grawitz, 2000). Par contre, à travers l'exploration, le chercheur ambitionne de proposer des résultats théoriques novateurs susceptibles d'enrichir la théorie existante et de créer de nouveaux concepts. L'objectif étant d'expliquer et de comprendre la réalité, et non pas de tester des hypothèses issues des théories existantes. Cette démarche consiste souvent en une méthode idiographique (Grawitz, 2000), consistant à analyser en profondeur certains cas.

Notre recherche se situe sur la voie de l'exploration et « explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication et la recherche d'une compréhension. Explorer répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné » (Charreire Petit et Durieux, 2007, p.58). Nous tenons à rappeler que l'exploration telle que nous l'envisageons dans ce travail doctoral aura pour objectif la recherche d'une compréhension au phénomène du branding territorial et à la réalité de la marque territoriale dans sa conception globale.

En sciences de gestion, deux modes de raisonnement sont largement appliqués et sont considérés plus complémentaires qu'antagonistes, à savoir la déduction et l'induction. Dans la logique du test, la démarche est déductive alors que dans l'exploration, la démarche est plutôt inductive et/ou abductive (Thietart et al., 2003). Partant de ce fait, « l'induction et la déduction se distinguent par le caractère démonstratif ou non des inférences faites. Ainsi le résultat d'un raisonnement inductif ou abductif n'est pas une démonstration. Il s'agit de liens entre des choses qui, par la rigueur avec laquelle ils auront été établis, ont le statut de propositions valides. Ces propositions ne sont pas pour autant certaines comme peuvent l'être celles élaborées de manière déductive. Elles sont alors considérées comme des inférences non démonstratives ou inférences incertaines (...) Ces deux catégories d'inférences (certaines et incertaines) cohabitent dans la production de connaissances » (Thietard et al., 2003, p. 62). Bien entendu, ces modes de raisonnement (déductif, inductif et/ou abductif) sont donc des démarches méthodologiques mobilisées par le chercheur dans le but d'atteindre les objectifs relatifs à un projet de recherche (David, 1999 ; Koenig, 1993).

Par ailleurs, puisque l'orientation vers le test ou l'exploration n'est pas indépendante du positionnement épistémologique de la recherche, le courant interprétativiste que nous avons choisi pour guider cette recherche reconnaît particulièrement l'intérêt scientifique des logiques inductives et abductives. (Arnaud, 2012). Notre recherche s'inscrit donc dans une démarche exploratoire, de type inductif (Charreire Petit et Durieux, 2007).

Il convient maintenant de définir ce mode de raisonnement. **L'approche inductive considère le réel comme la source du savoir et cette démarche sous-entend que les lois qui régissent le réel existent a priori.** L'approche inductive consiste donc à observer le réel pour en tirer, par induction, les lois qui le régissent. L'induction s'appuie précisément sur des faits établis par une observation empirique qui permet de tirer des conséquences et d'énoncer une règle universelle. Elle permet donc d'établir des conclusions à partir d'observations réalisées, selon un raisonnement généralisant. En effet, sur la base de ces observations, le chercheur suppose que la relation est vraie pour toutes les autres observations. Il est à noter que la posture inductive accorde la primauté non seulement à l'observation, mais aussi à l'enquête, voire à l'expérience et essaie d'en tirer des leçons plus générales, des constats universaux (Martin, 2012). Ainsi, l'induction se caractérise comme un « raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. Il n'y a induction au sens propre du terme, que si sans rien démontrer, en vérifiant une relation sur un

certain nombre d'exemples concrets, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir » (Charreire-Petit et Durieux, 2007, p. 60).

Au regard de notre positionnement épistémologique, nous avons choisi d'adopter également une méthodologie qualitative. Dans le même ordre d'idées, les qualitativistes visent davantage l'exploration et la construction tandis que les quantitativistes optent pour le test et la vérification (Brabet, 1988). De ce fait, Bergadàa et Nyeck (1992) établissent de façon pédagogique l'existence de quatre logiques, à savoir, la quantitative déductive, la qualitative déductive, la quantitative inductive, et la qualitative inductive. Selon Hlady Rispal (2015), « la logique quantitative déductive, dominante en gestion, implique la construction d'un modèle théorique qui doit être soumis aux données pour vérifier son exactitude. La logique quantitative inductive détermine le modèle à partir d'observations multiples. La logique qualitative déductive définit un modèle théorique soumis aux données tirées d'un échantillon choisi par rapport aux variables et lois étudiées. La logique qualitative inductive a pour but de construire une théorie à partir du vécu des acteurs. » (p.252). En effet, la logique qualitative inductive vise la construction d'une théorie à travers l'observation et l'étude de l'objet de la recherche et des pratiques des acteurs (Bentaleb, 2011).

En définitive, le chercheur adoptant une logique qualitative inductive réalisera différentes observations sur le terrain « qui peuvent se prêter à l'élaboration de grandes tendances, potentiellement sujettes à la découverte de concepts émergents. On parlera alors de construction théorique, généralement dans le cadre d'une recherche de nature exploratoire » (Pottiez, 2011, p.668). Dans ce sens, Wacheux (1996) précisent que « les recherches inductives présument que l'on découvre sur le terrain des régularités, à partir de cas particuliers. Le chercheur induit de ses observations une formalisation théorique pour construire une classification des objets raisonnée par l'expérience. Néanmoins, il doit démontrer la possibilité d'une généralisation à des contextes plus larges, la plupart du temps par des tests statistiques, et par une mesure du risque d'erreur ». (p.50-51).

Le dernier point qui nous semble intéressant d'évoquer dans cette partie se rapporte au choix de l'étude de cas comme stratégie de recherche de notre travail de thèse. Hlady Rispal (2015) souligne que les chercheurs en thèse ont notamment bien souvent tendance à classer spontanément l'étude de cas au sein de la logique qualitative inductive.

Ainsi, le choix de de nous positionner dans une logique d'induction est bien argumenté et justifié.

Procédure de collecte et d'analyse des données

« La collecte de ces données n'est pas une simple étape discrète d'un programme de recherche. Elle requière une investigation prolongée sur le terrain. »

Baumard et al., 2014, p.273

Comme nous l'avons déjà indiqué plus haut, la fiabilité de notre démarche de recherche reposera notamment sur notre capacité et notre honnêteté à décrire concrètement le processus entier de la recherche (Miles et Huberman, 1991). Ainsi, après avoir exposé notre positionnement épistémologique et notre choix méthodologique, nous allons décrire de façon détaillée la procédure de collecte des données, qui est un élément crucial du processus de recherche en management étant donné qu'elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche (Baumard et al., 2014), et les techniques d'analyse de ces données.

L'approche qualitative que nous adoptons dans cette recherche doctorale va nous permettre de partir d'une situation concrète comportant un phénomène particulier, soit le branding territorial ou le processus de création et de gestion d'une marque territoriale, que nous ambitionnons de comprendre afin de lui attribuer un sens à travers des techniques de recherche qualitatives qui visent l'étude des faits particuliers, telles que l'observation, l'interprétation, les études de cas, les entretiens individuels ou de groupe, etc. La méthode qualitative représente effectivement la meilleure méthodologie étant généralement définie comme l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances (Gavard-Perret et al., 2012).

Par ailleurs, il est généralement admis que le chercheur choisit une méthode en fonction du concept ou du construit qu'il souhaite étudier ou mesurer, de la question de recherche bien évidemment, mais aussi de l'objectif qu'il poursuit et tente d'atteindre à travers sa recherche. Ainsi, différents objectifs peuvent être envisagés par le chercheur et le nôtre consiste dans la description du phénomène du branding territorial et tout particulièrement, dans l'identification des éléments clés qui contribuent à la réussite d'une marque territoriale et puis, dans la compréhension globale du processus qui explique ce phénomène dans un contexte précis. Cet objectif s'avère de taille car, actuellement, il est aussi le but poursuivi par les autres chercheurs en branding territorial ainsi que les responsables locaux, les professionnels et les praticiens de

ce domaine qui désirent réussir à mettre en place des marques territoriales efficaces et pérennes. Pour ce faire, l'observation naturelle, participante et systématique, le récit de vie, l'interview ou l'entretien non directif sont les plus utilisés pour décrire un phénomène, alors que les études des cas et les entretiens semi-directifs sont les techniques mises en place pour mieux comprendre le processus qui explique un phénomène donné tout en prenant en compte le contexte dans lequel il se produit.

L'ensemble de ces techniques permettent d'engendrer des données de différentes natures qui sont classées selon Baumard et Ibert (2014) en deux grandes catégories. Premièrement, les données primaires ou de « première main » qui sont des informations collectées directement sur le terrain, c'est-à-dire que le chercheur en est le premier producteur. Les principaux modes de collecte de données primaires en recherche qualitative sont l'entretien individuel, l'entretien de groupe (focus group), ainsi que l'observation participante ou non participante (Baumard et al., 2014). La validité interne des données primaires est immédiate mais le risque identifié par Baumard et Ibert (2014) consiste à se contenter d'esquisses peu robustes et à ignorer des variables explicatives ou intermédiaires. Deuxièmement, les données secondaires ou de « seconde main » qui sont des informations ayant fait l'objet de traitement et peuvent détenir alors un statut de vérité puisqu'elles ont déjà été formalisées et publiées. Les données secondaires sont donc des informations qui existent déjà et prêtes à être utilisées par le chercheur. Toutefois, ces données ne peuvent être que partielles (et partiales, par définition) selon leur provenance car elles sont réduites et donc difficiles à exploiter. C'est d'autant plus vrai pour les données qualitatives qui tiennent beaucoup au chercheur qui les a produites. De ce fait, la subjectivité inhérente aux méthodes qualitatives intervient également à ce niveau où le chercheur utilisant ces données secondaires ne les aurait peut-être pas traitées de la même manière s'il avait été le premier producteur de celles-ci (Pottiez, 2011). Enfin, étudier des données à la fois primaires et secondaires est essentiel pour toute recherche en sciences de gestion (Baumard et al., 2014).

Généralement, les études de cas combinent différents types de données et diverses méthodes de collecte de ces dernières, telles que les archives, la documentation, l'observation directe ou participante des événements étudiés, les entretiens avec les personnes impliquées dans les événements et les artefacts physiques ou culturels qui sont les outils ou les objets pouvant être des sources d'information sur le contexte du cas, le rôle central de l'objet d'étude et des acteurs, etc. (Wacheux, 1996 ; Yin, 2003). Chaque source de données a naturellement des avantages et des inconvénients et sont de ce fait, complémentaires. Au regard de cette diversité, Eisenhardt

(1998) pense que l'étude de cas apparaît davantage comme une démarche de relation avec un terrain de recherche que comme une méthode de recherche, ce qui lui vaut d'avoir recours à différents modes de collecte et d'analyse des données. Par ailleurs, quoiqu'ils ne soient pas obligatoires dans l'étude de cas, les entretiens y sont souvent intégrés afin de permettre au chercheur de se familiariser avec le domaine étudié (Arnaud, 2012). Etant donné que notre principale stratégie de recherche est l'étude de cas unique présentée précédemment, **la collecte de données durant notre travail doctoral consistera essentiellement dans un premier temps en la réalisation d'entretiens semi-directifs avec divers acteurs qui vont produire des données primaires.**

Dans un deuxième temps, bien que notre positionnement épistémologique soit interprétativiste et que notre méthodologie de recherche soit purement qualitative, **nous aurons recours également à une étude quantitative pour compléter notre recherche qualitative.** En effet, puisque cette dernière est conduite avec des responsables et des acteurs opérant dans divers secteurs d'activité que ce soit sur le plan local, régional ou national, et pouvant jouer un rôle dans la création et la gestion d'une marque territoriale au niveau de Casablanca, il s'est avéré utile et judicieux de mener également une enquête auprès des habitants de la ville et ce, pour évaluer leur perception et leur ressenti à propos de la marque WeCasablanca. Rappelons que les citoyens ont été récemment considérés dans la littérature en branding territorial comme étant des parties prenantes essentielles à l'élaboration et au développement d'une marque territoriale. Réaliser donc une étude auprès des habitants de Casablanca ne peut être que d'un apport à cette recherche doctorale. Evidemment, les données produites par cette étude quantitative sont primaires étant donné qu'elle est réalisée via un questionnaire, perçu comme la technique la plus appropriée pour évaluer quantitativement la perception, le ressenti et l'appropriation de la marque WeCasablanca par les citoyens de la ville.

Enfin, d'autres sources de données, à savoir des données secondaires internes et externes, vont être mobilisées.

Les données secondaires internes et externes

Présentant de nombreux avantages, « il est conseillé de commencer systématiquement une recherche en s'interrogeant sur l'existence des données secondaires disponibles » (Baumard et al., 2014, p.290).

Au commencement de nombreuses recherches, le chercheur doit se documenter et s'informer sur son sujet en collectant des données internes qui constituent de véritables sources de données secondaires pour celui qui les consulte et représentent ainsi un excellent support pour se familiariser avec un terrain d'étude. Baumard et al. (2014) expliquent que ces données secondaires internes sont généralement des informations déjà produites par des organisations ou des personnes privées et prêtes à être utilisées par le chercheur quoiqu'elles ne soient pas recueillies pour répondre aux besoins spécifiques de ce dernier. Ces auteurs fournissent une liste non exhaustive de données internes que le chercheur peut utiliser comme les archives, les notes, les rapports, les documents, les règles et procédures écrites, les modes d'emploi, les revues de presse, etc. Ce type de données est très fiable puisqu'il a une approche de la réalité rationnelle et sans a priori (Holstein et Gubrium, 1995 cité par Chanoux, 2013). Ensuite, et surtout avec le développement des technologies de l'information et de la communication, le chercheur peut désormais recourir aux modes de collecte des données secondaires externes qui « ont radicalement changé avec la mise en ligne sur internet de la quasi-totalité des textes de presse, des références académiques, des études publiques et privées. Une bonne utilisation des moteurs et méta moteurs de recherche permet de répertorier des informations auparavant impossibles à découvrir » (Baumard et al., 2014, p.292). En effet, grâce à Internet, nous avons pu avoir un accès facile aux données secondaires externes et même celles internes, entre autres :

- les articles scientifiques et les thèses en ligne se rapportant au branding territorial et traitant des études de cas de villes qui ont adopté une marque territoriale ;
- le Plan de Développement du Grand Casablanca et son état d'avancement ;
- le portail de la ville de Casablanca et de la région Casablanca-Settat ;
- les articles de la presse électronique (nationale ou internationale) concernant la ville de Casablanca, sa marque WeCasablanca, ainsi que les autres expériences de marques territoriales dans le monde ;
- le site de Casablanca Events & Animation en charge de la marque WeCasablanca et de la démarche d'attractivité du Grand Casablanca ;
- les sites spécialisés en branding territorial et les blogs sur le thème du marketing territorial ;
- les différents sites des marques territoriales et leurs pages Facebook (<http://wecasablanca.com/>, <http://www.onlylyon.com/>, <https://be.berlin/en/>, <https://www.iamsterdam.com/fr>, etc.) ;

L'utilisation de ces données secondaires internes et/ou externes est donc essentielle pour obtenir des informations primordiales à notre étude (Chanoux, 2013) et constitue par ailleurs un réel gain en temps et en coût ainsi qu'une assurance de qualité lorsqu'elles proviennent de sources sûres²⁷. L'annexe B propose un tableau non exhaustif de données secondaires utilisées dans cette thèse doctorale.

Dans le cadre de cette recherche, une triangulation de données primaires et secondaires est alors nécessaire.

Le mode de collecte des données primaires et leur analyse

L'entretien semi-directif

Dans cette recherche doctorale, nous nous sommes donc basés sur un outil souvent utilisé lors d'une étude qualitative à savoir l'entretien qui est véritablement l'un des outils privilégiés pour la recherche qualitative (Denzin et Lincoln 1998). De même que Romelaer (2005) considère que « l'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion » (p.102). Il existe en principe trois types d'entretiens individuels qui sont : l'entretien directif, le semi-directif et le non directif qui se déroulent entre deux personnes et sont conduits et enregistrés par l'interviewer qui a pour but de produire un discours linéaire de l'interviewé portant sur un thème bien défini dans le cadre d'une recherche (Blanchet, 1994). Cependant, Baumard et al. (2014) déclarent que le questionnement directif ne relève pas de l'entretien mais du questionnaire et expliquent que la notion d'entretien est fondée plutôt sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet. Ainsi, l'entretien est essentiellement « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé » (Grawitz, 2001, p.586). Bien entendu, l'entretien, quel que soit son genre, peut être utilisé avec d'autres techniques de recherche comme l'observation et l'analyse documentaire pour recueillir toute sorte de données et atteindre in fine l'objectif de la recherche.

Selon Jolibert et Jourdan (2006), **les entretiens individuels permettent de rendre compte de la complexité de l'action humaine et donnent alors la possibilité au chercheur de s'interroger sur « les logiques d'appropriation individuelles, les comportements et les processus, ou encore la place des individus au sein d'un système plus large »** (Arnaud, 2012,

²⁷ <http://www.esen.education.fr/conseils/recueil-de-donnees/operations/construction-des-outils-de-recueil/donnees-secondaires/>

p.178). Les entretiens permettent également de comprendre la signification que les individus ont des événements car chaque individu dispose de connaissances spécifiques par rapport à l'objet étudié, a ses propres expériences et a des histoires spécifiques à évoquer (Stake, 1995). Ainsi, les entretiens jouent un rôle important dans la participation à la « co-construction de la réalité entre le chercheur et les personnes interrogées qui, de par leur fonction, leur spécialité ou leur expérience, vont éclairer le chercheur et lui permettre de mieux comprendre le problème posé » (Evrard et al., 2009, p.90).

Par ailleurs, **le principe de non-directivité** qui caractérise l'entretien semi-directif et le non directif repose, selon Evrard et al. (2009), sur une « attention positive inconditionnelle » de l'investigateur dans la mesure où le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur car il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche, et également sur une « attitude d'empathie » de l'investigateur, c'est-à-dire l'acceptation du cadre de référence du sujet, en termes d'émotion ou de signification, comme si l'investigateur était à la place du sujet interrogé (Baumard et al., 2014). Les deux fondements du principe de la non-directivité appliqué dans les entretiens semi-directifs et non directifs vont permettre alors de mettre en confiance le répondant qui dispose d'une certaine liberté d'expression pour aborder le sujet et le développer.

Quelle est donc la différence entre un entretien semi-directif et non directif ? Baumard et al. (2014) nous donnent la réponse. « Dans l'entretien non directif, l'investigateur définit un thème général sans intervenir sur l'orientation du propos du sujet. Ses interventions se limitent à une facilitation du discours de l'autre, à la manifestation d'une attitude de compréhension, à une relance fondée sur les éléments déjà exprimés par le sujet ou à un approfondissement des éléments discursifs déjà énoncés. Avec l'entretien semi-directif, appelé aussi entretien « centré », le chercheur applique les mêmes principes, à la différence qu'il utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis » (p.274). En conséquence, ce type d'entretien semi-directif se distingue par la construction d'un guide d'entretien qui sert à orienter la discussion avec le répondant en fonction de grandes thématiques (Ibid.). Le chercheur se base donc obligatoirement sur un guide pour mener son entretien semi-directif, cette méthode favorise selon Pellemans (1998), la précision, tandis que les entretiens non directifs permettent de gagner en profondeur dans la mesure où le répondant dispose d'une liberté « totale » d'expression.

En définitive, les entretiens semi-directifs ou semi-structurés désignés également par entretiens semi-directifs centrés (Merton et al., 1990 ; Romelaer, 2005 ; Thietart et al., 2014) sont une des méthodes d'entretien les plus utilisées et représentent donc « un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité. De plus, les entretiens effectués avec plusieurs répondants peuvent être conduits avec un caractère systématique qui lui aussi va dans le sens d'une bonne scientificité. L'absence de biais et le caractère systématique sont possibles malgré le fait que, vu de l'extérieur et notamment par le répondant, l'entretien paraît être conduit comme une conversation. Mais il y a du côté du chercheur, comme nous le verrons, beaucoup de rigueur et un travail très exigeant » (Romelaer, 2005, p.102).

Pour notre recherche, **nous avons donc choisi de recourir à l'entretien semi-directif** qui se distingue par son aspect ouvert permettant de faire émerger de nouvelles idées via les différents témoignages des personnes, contrairement au questionnaire qui définit a priori les catégories de réponses des répondants. Ainsi, il a « pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément » (Blanchet et Gotman, 2006, p.43). D'autre part, l'entretien semi-directif offre plus de liberté au répondant pour s'exprimer par rapport à un thème donné tout en suivant la structure de la recherche. En effet, « le répondant s'exprime sur les thèmes qu'il souhaite, et dans son propre langage : la directivité de l'entretien est donc très réduite » (Romelaer, 2005, p.104). Toutefois, le chercheur reste actif durant l'entretien et intervient pour soutenir l'interviewé dans sa réflexion et peut donc réorienter la discussion sur des thèmes préalablement identifiés et qui n'auraient pas été évoqués spontanément. En conséquence, le chercheur retire principalement deux éléments de l'entretien semi-directif : « (1) des informations sur ce qu'il cherche a priori (les thèmes du guide de l'interviewer) ; et (2) des données auxquelles il n'aurait pas pensé (la surprise venant de la réalité du terrain) » (Ibid.)

En outre, afin de révéler toutes les informations requises et souhaitées pour notre étude, **la méthode de jeu de cartes** (*card game method*) va être utilisée avec les entretiens semi-directifs pour les structurer, les compléter et améliorer leur valeur (Rowley et al., 2012). Il a été démontré que cette méthode fournit une validation qualitative des modèles théoriques et peut être appliquée de diverses façons pour susciter et explorer des définitions, des processus, des priorités, des défis, des problèmes, des difficultés, des points de vue sur l'avenir et des facteurs de succès critiques (Hanna et Rowley, 2012 ; Rowley, 2012).

La méthode de jeu de cartes (Card game method)

La méthode de jeu basée sur les cartes a été développée par Muethel et Hoegl (2007) et se fonde sur l'approche du jeu de plateau (*the board game approach*) suggérée et utilisée par les mêmes auteurs pour étudier la confiance dans les équipes internationales d'innovation. Le système du jeu de cartes a été reconnu comme une méthode particulièrement appropriée pour capturer des notions intangibles telles que les comportements des individus et des organisations (Jones et Suoranta, 2015). Cette méthode est spécialement utile aussi pour établir les faits à partir de notions intangibles où il y a des variables d'influence significatives (Rowley et al., 2012). De plus qu'il a été démontré que cette méthode fournit une validation qualitative des modèles théoriques et permet en outre d'obtenir et d'explorer les processus, les défis et les facteurs de succès critiques (Hanna et Rowley, 2012).

Selon Rowley et al. (2012), l'essence de la méthode est simple : les cartes sont créées avec des mots ou des images pour représenter les concepts ou les termes qui sont au cœur des sujets d'un entretien semi-structuré. Les cartes créées donnent l'opportunité de poser des questions relatives aux mots sur les cartes et de prévoir des activités d'arrangement liées aux relations entre les concepts ou bien la hiérarchisation et la priorisation des concepts sur les cartes. Les cartes agissent ainsi comme des repères visuels pour faciliter l'attention et la réflexion rapide. La méthode du jeu de cartes contribue donc au développement de connaissances et d'idées riches de recherche.

Rowley et al. (2012) expliquent que l'utilisation des cartes en tant qu'instructions dans les entretiens semi-directifs est une pratique courante dans le cadre d'études de marché qualitatives commerciales notamment pour des activités telles que la cartographie de la marque (brand mapping), les exercices d'association de mots et d'images et les exercices de priorisation ou d'hiérarchisation. Cependant, il n'y a aucune mention de ces jeux de cartes dans les manuels de méthodes de recherche en sciences sociales ou de gestion (Ibid.).

D'un autre côté, l'utilisation de cartes dans le processus de recherche qualitative est très occasionnelle et ne se limite pas spécifiquement aux entretiens semi-directifs individuels. En effet, Kitzinger (1994) développe l'utilisation de cette méthode dans le cas des *focus group* en soulignant que les cartes facilitent l'interaction interpersonnelle parce qu'elles permettent au groupe de travailler ensemble en moyennant une contribution minimale du facilitateur (animateur). Ainsi, les participants se concentrent plus les uns sur les autres et surtout sur l'activité assignée plutôt que sur le facilitateur. Bien que diverses tâches puissent être attribuées

au groupe, telles que l'organisation des cartes par ordre d'importance, ou le tri de ces dernières en catégories, Kitzinger (1994) observe que la disposition finale de ces cartes n'est pas la plus importante mais c'est le processus d'y accéder qui est le plus révélateur.

Par ailleurs, la méthode de jeu basée sur les cartes peut s'appliquer à plusieurs contextes spécifiques dans la mesure où de petites adaptations à la manière dont les cartes sont utilisées, y compris leur contenu et l'activité ou la tâche spécifiée aux interviewés, peuvent générer des résultats différents et présenter de nombreux avantages surtout lorsqu'elles sont utilisées dans des entretiens semi-directifs. Rowley et al. (2012) énumèrent les avantages suivants des jeux de cartes :

- L'utilisation du jeu de cartes facilite aux interviewers novices de mener des entretiens semi-structurés complexes. D'ailleurs, beaucoup de commentaires des interviewés émergent pendant qu'ils complètent la tâche, et il y a moins besoin d'instructions directes de l'intervieweur (Kitzinger, 1994).

- **Les cartes agissent comme une indication visuelle de la question posée**, avec un certain nombre de conséquences :

- elles peuvent être utilisées pour informer l'interviewé sur les définitions des concepts ou pour susciter et tirer la propre définition de l'interviewé ;
- elles rappellent à l'interviewé le sujet étudié et lui donnent du temps pour réfléchir et élaborer ;
- en passant à une autre carte, l'intervieweur peut exercer un contrôle approprié sur le rythme de l'entretien ;
- elles peuvent aider à examiner les sujets abordés et susciter des commentaires sur tout ce qui a été négligé plus tôt dans l'interview.

- Les cartes peuvent être utilisées pour structurer l'entretien, ce qui génère des transcriptions d'entretiens clairement structurées, qui sont ensuite plus faciles à analyser.

- **Inviter les personnes interrogées à s'engager dans une tâche, comme l'organisation des cartes en groupes ou dans un ordre**, est particulièrement efficace pour promouvoir la réflexion et la génération d'idées approfondies sur les significations, les interprétations, les comportements et les processus, et soutient également le développement d'un ensemble de données plus riches.

- Encourager une réflexion efficace des interviewés peut les aider à réfléchir aux circonstances, aux processus ou aux décisions. Le recours aux cartes incite les interviewés à s'engager davantage, ce qui développe parfois un certain plaisir lors du processus d'entretien. Ceci est susceptible de rendre les participants plus disposés à participer aux entretiens ultérieurs. La méthode réduit l'accent mis sur les interactions interviewer-interviewé, car ce dernier se concentre sur le développement de ses propres processus de réflexion en utilisant les cartes. Cela réduit par conséquent le biais de l'intervieweur.

Au regard de l'utilisation occasionnelle de cette méthode et aux nombreux avantages qu'elle offre aux chercheurs, Rowley et al. (2012) déclarent qu'il est bien temps de focaliser davantage l'attention sur cette utilisation de cartes potentiellement utile, mais finalement très simple, en particulier dans le cadre d'entretiens individuels semi-structurés. Enfin, le succès de cette méthode dépend principalement de la clarté des objectifs de la recherche, le choix des instructions utilisées sur les cartes et la structuration de la tâche de l'interviewé en fonction des cartes (Ibid.).

Dans notre recherche doctorale, la méthode du jeu de cartes va être utilisée dans le cadre d'entretiens qualitatifs semi-directifs pour :

- valider les composants du cadre conceptuel élaboré ;
- obtenir des descriptions des processus et des problèmes associés à chaque composant ;
- explorer, de diverses manières, l'importance relative des composants,
- explorer les relations entre les composants dans un processus organisationnel spécifique,
- reconstituer le modèle du processus de branding territorial coordonné par les interviewés.

L'analyse de contenu

« Plus généralement, tout type de communication verbale ou tout matériel écrit peut faire l'objet d'une analyse de contenu. »

Bardin, 2013

En principe, « les analyses de contenu s'effectuent sur des données collectées selon des méthodes non structurées ou semi-structurées telles que les entretiens (libres ou semi-directifs) ou les méthodes documentaires » (Blanc et al, 2014, p.554). Ainsi, dans le but de tirer parti du

matériau recueilli à la suite de la réalisation d'entretiens semi-directifs dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une analyse de contenu qui est la technique la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives (Mucchielli, 2009).

L'analyse de contenu est une des méthodologies qualitatives utilisées particulièrement dans les sciences sociales et humaines depuis les années 1950 et consistant principalement en un examen systématique et méthodique de documents textuels ou visuels. « Certes, il y a toujours eu des tentatives d'interprétation des textes, l'herméneutique est aussi vieille que les religions » (Feller, 1977, p.124). En effet, les analyses de contenu ont été développées dans les années vingt aux Etats-Unis pour étudier des articles de presse et des discours politiques et avaient donc pour objectif l'analyse du contenu manifeste d'une communication (Blanc et al., 2014). Selon Bardin (2001), **l'analyse du contenu et de la forme des communications est un instrument d'investigation applicable à des messages de nature très différente** comme les diffusions de masse ou échanges interpersonnels, les entretiens cliniques ou matériaux d'enquête, les observations ethnologiques ou documents historiques, les tests psychologiques ou textes littéraires. De ce fait, toutes les activités s'intéressent à cette approche qu'on retrouve par exemple en sociologie, en communication, en linguistique, en psychologie, en psychothérapie, en histoire, en littérature, en politique, etc. Ceci est expliqué par le fait qu'a priori, toute parole - orale ou écrite, spontanée ou suscitée - peut être soumise à l'analyse de contenu (ibid.).

« Pour arriver à ses buts, l'analyse de contenu a fait alliance avec la linguistique et l'informatique, elle a même un terme bien à elle pour désigner son processus de base : l'inférence, qui est une critique fondée sur la déduction interprétative contrôlée » (Feller, 1977, p.13). Il existe donc différentes méthodes pour mener une analyse de contenu et le chercheur doit déterminer lui-même quelle est la méthode la plus appropriée à son problème (Weber, 1990). L'ensemble des méthodes de l'analyse de contenu, ainsi que les autres méthodes d'analyse de données textuelles, est aujourd'hui assisté par des logiciels informatiques tels que N'Vivo, Sphinx Lexica, Hyperbase, Alceste, etc. (Desmarais et Moscarola, 2004). Selon Mucchielli (2006), toutes ces méthodes forment des processus intellectuels similaires qui sont « à base de comparaison, de généralisation, de mise en relation et de construction corrélatrice d'une forme et d'un sens à travers l'utilisation des autres processus » (p.15). Tout compte fait, l'analyse de contenu est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration appliqué à des « discours » (contenus et contenants) extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction : l'inférence. Bien qu'elle soit héritière - rigoureuse et fiable

- des approches interprétatives plus ou moins intuitives, il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1977).

Dans le cadre de cette recherche, l'analyse de contenu est la phase de l'étude qualitative qui consistera à analyser le contenu des entretiens réalisés en regroupant les différentes idées évoquées ou mots utilisés. Ceci permettra notamment d'en extraire les verbatims les plus significatifs. Par ailleurs, **l'analyse de contenu**, selon Berelson (1954), **s'avère être une technique de recherche utile pour la description objective, systématique et quantitative qui sert à interpréter le contenu manifeste (opinions, idées, croyances, idéologies, etc.) mais également le contenu latent (tensions émotionnelles, expressions de l'inconscient, etc.) des discours**. Cette méthode d'analyse vise in fine à la description compréhensive de l'objet d'étude (Mucchielli 2006). Elle est donc l'une des méthodes d'analyse de données textuelles existantes (Coffey et Atkinson, 1996 ; Langley, 1997) dont l'analyse de discours, la statistique lexicale, la lexicographie, l'analyse sémantique, etc. (Arnaud, 2012). Quoiqu'il ne soit pas erroné d'affirmer que ces analyses concurrentes sont toutes par essence des analyses de contenu puisqu'elles ont toutes le même objet, à savoir le sens ou le contenu (N'Goran-Poame, 2006). Cependant, l'analyse de contenu se distingue en réalité des autres dans ses objectifs et ses méthodes.

S'agissant de l'analyse discursive, la recherche en management s'intéresse particulièrement à cette méthode parce qu'« elle entend le discours comme une pratique, un ensemble d'actions plus ou moins intentionnelles. Il s'agit également d'analyser les textes dans leur contexte, en prenant en compte les conditions qui ont poussé à leur production » (Blanc et al., 2014, p.553). L'utilisation du discours comme base d'information est donc un élément majeur de la méthodologie qualitative (Hernandez, 2006) bien qu'il soit difficile de travailler sur les mots et les symboles ambigus et mouvants (Miles et Huberman, 1991). Le chercheur va chercher ainsi à collecter des données de discours à partir d'un entretien semi-structuré dans deux cas de figure, s'il ne dispose pas de données concernant le thème qui l'intéresse ou s'il souhaite établir la représentation d'un sujet concernant un domaine particulier. En conséquence, le discours joue un rôle spécifique dans la constitution de la réalité sociale (Ibid.). C'est en effet l'objectif ultime que nous souhaitons atteindre à travers la réalisation des entretiens semi-directifs avec les principaux acteurs du territoire et les parties prenantes de la marque *We Casablanca*. Le principal avantage de cette méthode d'entretien est la validité des données produites vu qu'elles

sont générées spontanément par le répondant et sont alors plus riches et plus susceptibles de refléter ce qu'il pense (Cossette, 1994).

Dans ce cas ou de façon générale, les entretiens semi-directifs seront enregistrés puis retranscrits dans leur intégralité pour être ensuite codés. Blanc et al. (2014) expliquent que l'analyse de contenu repose en principe sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) reflète les items importants pour les auteurs du discours et révèle leurs centres d'intérêt tout comme leurs préoccupations. Ainsi, chaque texte (document écrit ou retranscription de discours ou d'entretien) est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier selon une méthodologie très précise de codage. En effet, l'analyse de contenu peut reposer sur différentes méthodes qui ne diffèrent que par le choix d'unités de codage et le type d'analyse des résultats. Les différentes unités d'analyse sont ensuite classées dans un nombre restreint de catégories liées aux objectifs de recherche et sur lesquelles porteront les analyses. Ces analyses passent le plus souvent par des comptages, des analyses statistiques, ou encore des analyses plus qualitatives du contexte dans lequel les mots apparaissent (Blanc et al., 2014).

Le questionnaire

Le questionnaire utilisé dans l'étude quantitative servira d'outil de recueil de données primaires auprès d'un échantillon de citoyens représentatif de la population casablancaise. Il est composé principalement d'échelles de mesure de construits liés à la perception, au ressenti et à l'appropriation de la marque territoriale WeCasablanca par les habitants de Casablanca. Une échelle de Likert en 5 niveaux (Pas du tout d'accord ; Plutôt pas d'accord ; Ni d'accord ni pas d'accord ; Plutôt d'accord ; Tout à fait d'accord) permettra aux répondants d'exprimer leur opinion par rapport à l'ensemble des affirmations ou des items de mesure de chaque construit. Cette enquête est donc un outil de collecte de données quantitatives qui seront par la suite traitées statistiquement (Gavard-Perret et al., 2012). Le questionnaire est composé également de questions ouvertes utilisées de manière complémentaire. Ainsi, le questionnaire a été organisé d'une manière traditionnelle, car il se compose « d'un préambule (introduction), d'un corps (ensemble des questions articulées sous forme de thèmes), d'une fiche signalétique et d'une conclusion qui se limite, en général, à des remerciements » (Ibid., p.143).

Le logiciel d'enquêtes en ligne Google Forms va être utilisé pour l'élaboration et la mise en forme du questionnaire. Ce programme d'enquête de Google permet véritablement de créer et de personnaliser le formulaire et l'affichage des questions en toute simplicité. Aussi, il donne

le moyen de remplir facilement le questionnaire (peu importe l'endroit où se trouve le répondant à condition qu'il ait une connexion Internet) et d'obtenir rapidement des réponses. Par conséquent, l'administration du questionnaire se fera également à partir de Google Forms qui présente de nombreux avantages selon Zumbo-Lebrument (2017), à savoir : la rapidité de la collecte des données et de leur dépouillement avec la possibilité d'exporter les données sous différents formats de fichiers ; la facilité des relances et du suivi du nombre de répondants dans le temps ; et la possibilité de pouvoir modifier si nécessaire le questionnaire durant le temps de l'enquête.

Après avoir précisé notre positionnement épistémologique et déterminé notre choix méthodologique tout en exposant la procédure de collecte et d'analyse des données, nous allons passer ensuite à la partie empirique de cette recherche doctorale, qui se compose donc d'une première étude qualitative avec les principaux acteurs et parties prenantes de Casablanca, puis, d'une seconde étude quantitative auprès des citoyens de la ville.

CHAPITRE 4 : ETUDE AUPRÈS DES ACTEURS DE CASABLANCA

Cadre de l'étude

Le branding territorial est une réalité que connaissent de plus en plus de territoires à travers le monde mobilisant dans le cadre d'une démarche participative les responsables locaux et l'ensemble des parties prenantes autour d'un projet de marque territoriale. Il est donc primordial de se diriger vers ces différents acteurs afin de mieux appréhender le sens qu'ils donnent à la pratique du branding territorial, ou en d'autres termes, à la démarche de création et de gestion d'une marque territoriale, et de connaître notamment comment ils la perçoivent et l'interprètent. En effet, le contexte dans lequel se développe le branding territorial est tellement complexe qu'il nécessite, outre l'engagement des responsables locaux, l'implication aussi des institutions publiques, des organisations privées, des entreprises et de la société civile qui jouent tous un rôle, direct ou indirect, dans le développement territorial. Le chapitre 2 de cette thèse met en valeur sur un plan théorique et académique l'importance et le rôle que jouent les acteurs du territoire dans la création et le déploiement d'une marque territoriale, ainsi que dans sa réussite.

Dans cette perspective, nous avons choisi Casablanca comme cas d'étude, et avons réalisé une enquête qualitative auprès des principaux acteurs de la ville (une présentation de la ville blanche se trouve en annexe C). Par conséquent, l'objet de ce chapitre est de présenter le cadrage et les résultats de l'étude menée afin de valider empiriquement le processus de création et de gestion d'une marque territoriale.

Collecte de données

Echantillon

En recherche qualitative tout comme quantitative, le recueil de données est précédé par une stratégie d'échantillonnage qui permet de déterminer un échantillon adéquat de façon à pouvoir satisfaire l'objectif de l'étude. Dans le cadre d'enquêtes qualitatives, « les chercheurs qualitatifs travaillent habituellement avec des petits échantillons de personnes, nichés dans leur contexte et étudiés en profondeur [...] Les échantillons qualitatifs tendent à être orientés, plutôt que pris au hasard [...] Les échantillons en analyse qualitative ne sont habituellement pas entièrement pré-spécifiés mais peuvent évoluer lorsque l'on a débuté le travail de recherche. La première sélection d'informants va aboutir à la recommandation d'autres informants » (Miles et

Huberman, 2003, p.58). Ces critères fondamentaux d'un échantillonnage qualitatif vont alors nous permettre de définir notre échantillon.

Commençons d'abord par identifier les « concernés » par cette étude qualitative. Il s'agit donc de l'ensemble des acteurs et des parties prenantes opérant dans divers secteurs d'activité (administration publique, économie et investissement, tourisme, urbanisme et aménagement, culture, enseignement, médias, transport, etc.) et ayant un rôle dans le développement territorial de la ville de Casablanca. Les acteurs de la société civile, notamment les associations, sont aussi concernés puisqu'ils participent au développement local. Et puisque qu'une marque territoriale est par définition holistique et globale touchant tous les aspects (économique, touristique, culturel, social, etc.) d'un territoire, ces « concernés » peuvent, de ce fait, jouer un rôle important dans le développement de l'attractivité de Casablanca ainsi que la création et la gestion de sa marque territoriale. En vérité, ces acteurs doivent tous y contribuer pour les raisons déjà précitées. En outre, compte tenu du fait que Casablanca est la métropole de la région Casablanca-Settat et du Maroc, des acteurs agissant sur le plan régional et national doivent de même prendre part à cette initiative, parce que tout simplement, chaque décision stratégique prise au niveau d'une ville, doit être étudiée et validée par les hauts responsables et les instances supérieures au niveau de la région et du pays.

Ainsi, la première étape de cette démarche a été d'essayer de répertorier tous ces différents acteurs. La tâche fut plus ou moins facile du fait que ces derniers sont plutôt connus. Aussi, nous nous sommes dirigés vers le site internet de la société de développement local Casa Events et Animation (<http://casaevents.ma/>) pour connaître les différents partenaires²⁸ du projet WeCasablanca à intégrer également dans la liste des acteurs concernés. Une première liste composée d'une vingtaine d'acteurs a été vérifiée par M. Khalid Baddou, le président de l'Association Marocaine du Marketing et de la Communication (AMMC), qui nous avait par ailleurs proposé d'autres parties prenantes. Bien entendu, la liste s'est ensuite enrichie au fur et à mesure des entretiens et des recommandations des acteurs interviewés. En définitive, la liste finale comptait plus d'une quarantaine d'acteurs et parties prenantes dans divers domaines qui sont tous concernés par le développement de Casablanca, la promotion de son attractivité, ainsi que la création et le déploiement de sa marque territoriale. Ces acteurs agissent à la fois sur le plan local, régional et national. D'ailleurs, un grand nombre d'entre eux a fait partie du comité de pilotage et du comité stratégique du projet de la marque WeCasablanca. Un tableau, non

²⁸ Ces partenaires, associés au projet de la marque, n'ont pas tous été impliqués dans la démarche de construction de WeCasablanca, comme certains de ces acteurs l'ont avoué lors des entretiens semi-directifs.

exhaustif, de tous les acteurs potentiels que nous avons listés et qui sont concernés par l'étude figure en annexe D.

Certes, notre ambition de départ était un échantillonnage « exhaustif » (Goetz et LeCompte, 1984) en voulant nous entretenir avec la quasi-totalité des acteurs mentionnés dans notre liste, toutefois, étant donné que les acteurs ne sont pas facilement accessibles, voire non accessibles pour quelques-uns, et surtout que nous devons interviewer soit des présidents soit des directeurs en tant que représentants de leurs entités et pouvant évidemment nous informer sur notre objet d'étude, notre ambition a été logiquement revue à la baisse. Malgré ces contraintes, nous nous sommes évertués à atteindre un nombre maximum d'acteurs, tout en s'assurant du critère de **la diversité de l'échantillon**. En effet, nous étions parfaitement conscients que chaque acteur allait apporter des informations, des conceptions, des points de vue et des aspects distincts des autres, du fait qu'ils ont tous une vision et des missions propres et différentes, bien qu'ils soient dans le même secteur d'activité par exemple. En outre, connaissant bien le poids de chaque acteur dans le développement de la ville et/ou de son attractivité, ainsi que le rôle qu'ont joué certains et que peuvent avoir les autres dans le processus de création et de gestion de la marque territoriale, nous étions alors déterminés à atteindre coûte que coûte ces acteurs (il s'agissait plus d'une conviction personnelle), ou du moins un nombre suffisant pour avoir un échantillon diversifié où tous les aspects de la ville seraient représentés.

Cependant, comme le déclarent clairement Miles et Huberman (2003), nous aurons beau le vouloir mais nous ne pourrons jamais étudier tous les acteurs du territoire, en l'occurrence ceux de Casablanca, dans tous les lieux possibles et examiner toutes leurs actions. Nous chercherons donc à construire un échantillon le plus diversifié possible, soit présentant des profils variés, et ce, dans le but de pouvoir générer des données riches et des points de vue différents. Outre le critère de la diversité, nous devons **assurer également un certain équilibre dans notre échantillon pour éviter d'avoir un profil dominant, c'est-à-dire essayer d'interviewer des acteurs représentant l'ensemble des aspects du territoire (économique, touristique, culturel, social, etc.)**. En d'autres termes, nous devons retrouver dans notre échantillon des parties prenantes du secteur public et privé, ainsi que des acteurs de la société civile. Le but ultime étant de générer, à travers les acteurs sollicités, une meilleure compréhension du branding territorial en prenant en considération les influences du contexte local, et parvenir également à dresser un portrait le plus exhaustif possible du phénomène.

Au final, nous avons choisi de contacter presque l'ensemble des acteurs figurant dans la liste établie dans le but de maximiser nos chances d'obtenir un échantillon suffisant et ainsi de palier aux potentiels refus (c'est ce qui s'est passé pour quelques acteurs ayant un emploi du temps surchargé).

Taille de l'échantillon

En recherche qualitative, la taille de l'échantillon doit être suffisante pour obtenir assez de données dans le but de décrire convenablement le phénomène étudié et répondre aux questions de recherche. La saturation théorique est le critère développé par Glaser et Strauss (1967) et qui est généralement proposé aussi par d'autres auteurs (Lincoln et Guba, 1985 ; Morse, 1995 ; Charmaz, 2003 ; Merriam, 2009) pour atteindre une taille suffisante de l'échantillon. La saturation signifie d'arriver à un point de redondance informationnelle où la collecte de données supplémentaires contribue peu ou pas du tout à l'étude (Gentles et al., 2015). Ainsi, elle « se produit lorsque l'ajout de participants à l'étude n'entraîne pas de perspectives ou d'informations supplémentaires » (Statistics Solutions)²⁹. « Par conséquent, il est impossible de savoir a priori quel sera le nombre d'unités d'observation nécessaire mais ce nombre est lié à l'ambition de la contribution (Charmaz, 2006). » (Royer et Zarlowski, 2014, p.252). Toutefois, plusieurs auteurs font valoir que ce critère peut être problématique car les chercheurs ont tendance à prétendre arbitrairement **atteindre la saturation** pour justifier la fin prématurée de la phase de collecte de données (Charmaz, 2006 ; Gentles et al., 2015). De plus que Cohen et al. (2000) déclarent que d'un point de vue scientifique, le critère important afin de déterminer la taille de l'échantillon, pour un chercheur adoptant une approche phénoménologique-herméneutique par exemple, est l'intensité du contact nécessaire pour rassembler suffisamment de données concernant un phénomène ou une expérience. Ainsi, dans le but d'apporter plus de « rigueur scientifique » et remédier à la problématique de la saturation, les chercheurs qualitatifs ont proposé d'autres recommandations, en fonction de l'approche ou de la tradition de recherche, servant à estimer le nombre de participants essentiels à l'étude qualitative et ce, pour former un échantillon dont la taille est suffisante.

De ce fait, en Grounded Theory, Morse (1994) suggère environ 30 à 50 entretiens, Creswell (1998) recommande 20 à 30, Charmaz (2014) propose de réaliser au moins 25, alors que Corbin et Strauss (2015) préconisent plus de 6 entretiens. Dans les études phénoménologiques en général, Creswell (1998) recommande un nombre de 5 à 25 participants et Morse (1994)

²⁹ <https://www.statisticssolutions.com/qualitative-sample-size/>

suggère au moins 6. En phénoménologie herméneutique précisément, Cohen et al. (2000) décident d'accompagner moins de 10 participants si le suivi est intense, mais s'il ne l'est pas, au moins 30. Tandis qu'en phénoménologie descriptive, Colaizzi (1978) choisit 12 participants. En ethnographie, Morse (1994) conseille 30 à 50 participants. Dans une étude de cas multiple, 4 à 10 cas peuvent être suffisants mais 15 ou 30 offrent plus d'interactivité (Stake, 2006), et dans une étude de cas unique, Yin (2011) suggère 25 à 50 unités. Enfin, de façon générale, Schneider (2007) conseille de réaliser 15 à 30 cas pour une étude qualitative en profondeur (30 étant le maximum).

Par conséquent, en ayant en tête le critère de la saturation théorique et ces nombreuses recommandations, mais aussi la contrainte du temps et la difficulté d'accéder aux différents acteurs potentiels concernés par cette étude, nous souhaitons au départ effectuer un minimum de 20 entretiens pour garantir une certaine diversité de notre échantillon, mais sans être fixé sur ce nombre. Au final, en cinq mois, **nous avons pu effectuer 30 entretiens**, notamment grâce aux efforts déployés pour atteindre les différents acteurs. Le premier entretien s'est déroulé le 22 Août 2017 et le dernier était le 28 Décembre de la même année. Outre la difficulté de prendre contact avec ces acteurs et d'avoir des retours positifs, les délais, parfois longs entre la prise de contact et la date de rendez-vous, expliquent également la période étendue de collecte de données. En outre, des entretiens ont été reportés soit à la dernière minute soit après que nous nous soyons rendus au rendez-vous.

Enfin, nous précisons que nous nous sommes déplacés trois fois à la capitale administrative du pays, Rabat, pour interviewer les directeurs de trois établissements publics. Tandis que tous les autres entretiens se sont déroulés sur Casablanca.

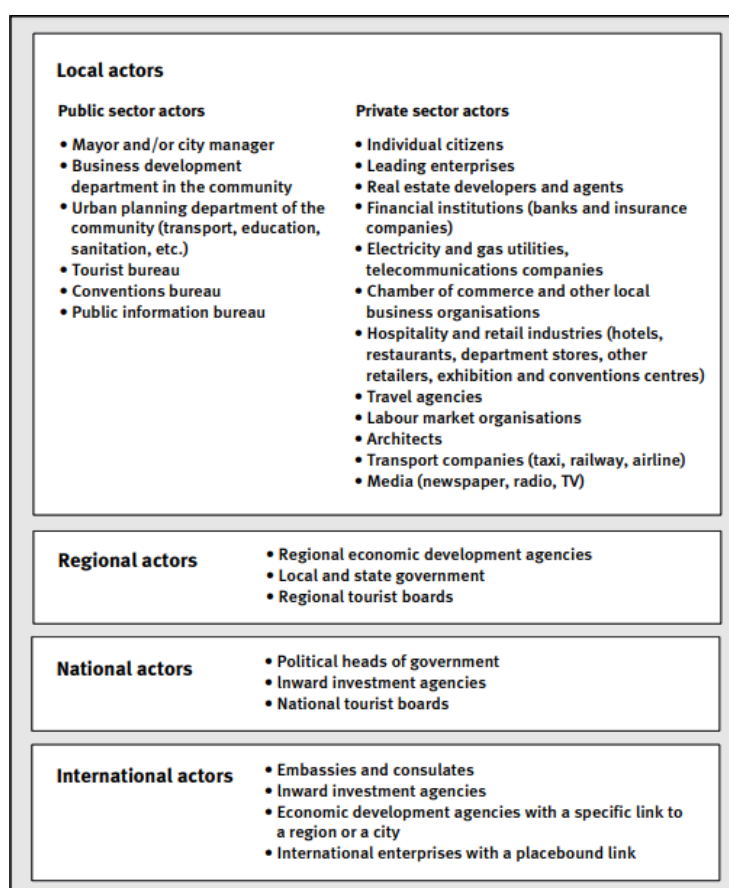
Profil de l'échantillon

Selon Mitchell et al. (1997), diverses manières de classer et de comprendre les parties prenantes existent en général. Néanmoins, dans la littérature en branding territorial, il n'y a pas une typologie précise et définie à respecter des acteurs du territoire prenant part à un projet de marque territoriale, pour la simple raison que tout ce qui compose le territoire est concerné et tout le monde peut être inclus dans la démarche. Ainsi, Boisen et al. (2018) font principalement référence aux acteurs du secteur public et privé. Les parties prenantes d'une marque territoriale sont alors de différentes formes et tailles, et constituent une variété d'organisations gouvernementales et non gouvernementales (Stubbs et Warnaby, 2015). De même, Andersson et Ekman (2009) perçoivent les marques territoriales comme une relation singulière entre le

territoire et toutes ses parties prenantes telles que les résidents, les employés des organisations locales, les principaux acteurs de la communauté, les consommateurs et les médias. Stubbs et Warnaby (2015) identifient pour leur part neuf groupes potentiels de parties prenantes en relation avec le branding territorial : les résidents, les politiciens, les organisations gouvernementales, les agences de promotion, les fournisseurs d'infrastructures et de transports, les organisations culturelles et sportives, les entreprises, les établissements universitaires et les écoles, ainsi que les organisations religieuses qui peuvent avoir un rôle important dans le rayonnement de certains territoires où l'aspect religieux prend une place prépondérante.

Pour sa part, Rainisto (2003) reprend dans sa thèse de doctorat les acteurs majeurs cités par Kotler et al. (1990) pouvant s'engager et participer au processus de marketing territorial, et donc de branding territorial. La liste semble exhaustive indiquant l'ensemble des acteurs possibles. Ainsi, l'étape de l'identification des diverses parties prenantes, notamment les plus pertinentes et celles avec qui s'associer pour réussir, s'avère cruciale et l'une des tâches les plus critiques à laquelle sont confrontés les responsables locaux ainsi que ceux en charge de conduire le processus de branding (Stubbs et Warnaby, 2015).

Figure 4. Acteurs majeurs du processus de marketing territorial



Source: Kotler et al. (1999)

Les précisions qui viennent d’être apportées par rapport à la classification des parties prenantes d’un projet de marque territoriale vont nous permettre de mieux identifier et catégoriser les acteurs qui composent notre échantillon.

Par conséquent, compte tenu de l’ensemble des éléments précédents, nous avons veillé à obtenir un **échantillon le plus diversifié possible des acteurs potentiels concernés par le développement d’une marque territoriale pour Casablanca** et de ceux ayant pris part effectivement à la création de la marque WeCasablanca. En effet, les acteurs de notre échantillon correspondent aux groupes potentiels de parties prenantes définies par Stubbs et Warnaby (2015). Nous précisons que les interviewés ont des postes de responsabilité et des fonctions de décideurs dans leur structure. Le tableau ci-dessous reprend les 30 participants interviewés dans le cadre de notre étude qualitative, classés dans l’ordre chronologique de la réalisation des entretiens tout en indiquant leur fonction ainsi que le profil de leur organisation (domaine et type) :

Tableau 10. Liste des interviewés

Nom de l'interviewé	Fonction	Organisation	Domaine	Typologie
1. Baddou	Président	Association Marocaine du Marketing et de la Communication (AMMC)	Marketing et communication	Acteurs associatifs
2. El Barehmi	Responsable marketing territorial	Centre Régional d'Investissement (CRI) de Casablanca-Settat	Promotion de l'investissement	Acteurs économiques
3. Loutfi	Directeur Stratégie & Développement	Casa Events&Animation	Organisation d'événements et gestion de la marque WeCasablanca	Acteurs culturels
4. Naimi	Journaliste	Les Inspirations Eco - Horizon Press	Information et communication	Acteurs de la communication
5. Laabaizi	Chef de division d'urbanisme et responsable du guichet unique	Guichet unique d'urbanisme de Casablanca	Urbanisme	Acteurs administratifs
6. Sibai	Chef du département Appui et promotion	Chambre de Commerce et d'Industrie et de Services (CCIS) Casablanca-Settat	Appui économique	Acteurs économiques
7. Kilito	Directeur Stratégie & Marketing	Office National Marocain du Tourisme (ONMT)	Promotion du tourisme	Acteurs touristiques
8. Moulay Rchid	Directeur Général	Casa Aménagement	Aménagement et développement urbain	Acteurs de l'urbanisme
9. El Bouazzaoui	Chef du département de la gestion urbaine	Agence Urbaine de Casablanca (AUC)	Urbanisme	Acteurs de l'urbanisme

10. El Khaili	Responsable promotion	Casa Patrimoine	Réhabilitation, sauvegarde et valorisation du patrimoine	Acteurs culturels
11. Triki	Directeur de la communication	Groupe Eco.MEDIAS	Information et communication	Acteurs de la communication
12. Oukrid	Responsable de pôle Développement sectoriel et régional	Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)	Promotion de l'investissement	Acteurs économiques
13. Andaloussi	Président	Association Casamémoire	Promotion et sauvegarde du patrimoine architectural	Acteurs associatifs
14. Mansouri	Président	Université Hassan II de Casablanca (UH2C)	Enseignement supérieur	Acteurs de l'enseignement
15. Fasly	Adjointe au maire	Commune de Casablanca / Conseil de la ville	Gestion de la ville	Acteurs politiques
16. Rochdi	Chef de département Contrôle de Gestion	Agence Nationale des Ports (ANP)	Infrastructures portuaires	Acteurs économiques
17. Seffar	Directeur Marketing et Communication	Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG)	Développement économique et territorial	Acteurs économiques
18. Belkhatat	Vice-Président	Région Casablanca-Settat	Gestion de la région	Acteurs politiques
19. Mellouk	Président	Association du Grand Casablanca	Promotion du patrimoine	Acteurs associatifs
20. Bernoussi	Directeur Stratégie Marketing et Communication	Casablanca Finance City Authority (CFCA)	Attraction des entreprises financières internationales	Acteurs économiques

21. Agounjab	Délégué régional du tourisme	Délégation régionale du tourisme	Promotion du tourisme	Acteurs touristiques
22. Mehrez	Chargé de mission auprès de la Direction Générale	Centre Marocaine de Promotion des Exportations (CMPE) connu sous Maroc Export	Promotion de l'exportation	Acteurs économiques
23. Khadali	Chargée du service marketing territorial	Wilaya de la Région de Casablanca-Settat	Administration préfectorale	Acteurs politiques
24. Boudraa	Directeur Général par intérim	Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI)	Promotion de l'investissement	Acteurs économiques
25. Berady	Directeur général	Al Omrane Casablanca	Aménagement et habitat	Acteurs de l'urbanisme
26. Draiss	Directeur général	Casa Transports	Transport et mobilité	Acteurs du transport
27. El Khoudri	Chef de département commercial	Office Nationale Des Aéroports (ONDA)	Infrastructures aéroportuaires	Acteurs économiques
28. Alami	Directeur général	Office des Foires et des Expositions de Casablanca (OFEC)	Organisation de foires et salons nationaux et internationaux	Acteurs économiques
29. Benamour	Administrateur Directeur Général	Groupe HEM	Enseignement supérieur	Acteurs de l'enseignement
30. Essakalli	Directeur de la stratégie	Mosaïk	Conseil et branding	Acteurs de la communication

Outil de collecte de données

L'outil utilisé pour interroger les différents interviewés de notre échantillon est **l'entretien semi-directif (ou semi-dirigé)** qui permet une véritable interaction avec les acteurs du territoire. Il s'agit en effet d'un « dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche » (Freyssinet-Dominjon, 1997, p.145). Ainsi, « le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité » (Romelaer, 2005, p.102). **Grâce à cette interaction, le chercheur parvient à co-construire la réalité avec les personnes interrogées** qui lui permettent, de par leur fonction, leur spécialité ou leur expérience, de mieux comprendre le problème posé (Evrard et al., 2009). L'objectif étant pour le chercheur de saisir le sens d'un phénomène complexe tel qu'il est perçu par les participants et ce, dans une dynamique de co-construction (Imbert, 2010). D'ailleurs, selon Rainisto (2003), le phénomène du branding territorial serait vraiment difficile à cerner et à aborder autrement si ce n'est que par des entretiens semi-directifs et des questions de recherche appropriées. Par conséquent, l'entretien semi-directif est l'instrument le plus approprié pour étudier et traiter notre problématique : identifier et relever les éléments clés du branding territorial contribuant au succès d'une marque territoriale.

Afin de réaliser nos entretiens à tendance compréhensive (Kaufmann, 2011), nous avons utilisé « un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis » (Thietart et al., 2014, p.274) tout en prenant en compte un certain nombre d'éléments parmi lesquels figurent principalement les buts de l'étude, le cadre conceptuel et les questions de recherche (Imbert, 2010). En général, « il n'existe pas de recette pour rédiger un guide d'entretien, tout au plus quelques règles à respecter, dont l'adéquation à l'objet de recherche » (Gavard-Perret et al., 2012, p.116). Le choix des thématiques du guide d'entretien et des questions précisément s'est fait de telle sorte à ce qu'elles nous permettent de répondre à notre question de recherche et d'explorer en profondeur le phénomène du branding territorial via les interviewés. Composé de questions ouvertes, le guide a donc été préparé soigneusement à l'avance reprenant les principaux axes autour desquels les entretiens vont se dérouler. Nos interventions durant les interviews se sont limitées simplement à « une facilitation du discours de l'autre, à la manifestation d'une attitude de compréhension, à une relance fondée sur les éléments déjà

exprimés par le sujet ou à un approfondissement des éléments discursifs déjà énoncés » (Thietart et al., 2014, p.274).

Le **guide d'entretien** (Annexe E) élaboré dans le cadre de cette étude qualitative est organisé en quatre parties selon le principe de l'entonnoir :

Une partie introductive, où nous remercions d'abord l'interviewé d'avoir accepté de nous accorder un entretien, nous présentons ensuite le cadre général de notre travail de recherche, puis, les objectifs de l'entretien. Nous demandons par ailleurs l'autorisation d'enregistrer l'interview dans le but de le transcrire et faciliter ainsi son analyse. Notre demande fut acceptée sans aucune condition³⁰. Nous invitons par la suite le répondant à se présenter en indiquant son nom, sa fonction, l'organisation à laquelle il appartient et ses missions au sein de l'entité. Cette première partie s'achève en demandant à l'interviewé d'explicitier le rôle que joue son organisation dans le développement et la valorisation du territoire.

Une deuxième partie focalisée sur le thème du marketing territorial et ayant pour but d'introduire l'interviewé à la pratique de la promotion territoriale en général, tout en la contextualisant à Casablanca. L'objectif recherché étant de familiariser le répondant à ce domaine qui touche l'attractivité globale d'un territoire en lui posant des questions d'ordre général et ce, dans le but de le mettre à l'aise et le préparer « psychiquement » à la partie suivante s'intéressant au thème principal du guide d'entretien, soit le branding territorial.

Une troisième partie comportant des questions plus centrées sur le cœur de notre recherche et qui permettent alors d'explorer en profondeur le phénomène du branding territorial et de comprendre le sens que les interviewés donnent à cette pratique : la définition d'une marque territoriale, ses cibles, son responsable et ses parties prenantes, ses éléments clés, ses facteurs de succès/d'échec, ainsi que le processus général de création et de gestion d'une marque territoriale. Cette partie contient également des questions sur la marque territoriale WeCasablanca. Le seul guide qui a différé de tous les autres est celui conduit avec la directrice

³⁰ Les interviewés ont tous accepté d'enregistrer l'intégralité de l'entretien mis à part trois personnes, à savoir : le responsable du guichet unique qui a préféré arrêter l'enregistrement une fois que nous sommes passés à la méthode du jeu de cartes (dernière partie) parce qu'il avait besoin de temps pour bien la comprendre, le chef du département appui et promotion de la CCIS et la chargée du service marketing territorial à la Wilaya qui ont souhaité remplir le guide pendant l'entretien car ils étaient plus à l'aise ainsi.

Stratégie & Développement de Casa Events & Animation en rajoutant la question : « Quelles ont été les démarches suivies pour la création de WeCasablanca ? » à la fin de cette partie.

Une quatrième et dernière partie concernant la **méthode du jeu de cartes** (cf. Chapitre 2) dont le but est de donner aux participants l'opportunité de reconstituer, en utilisant les composants de notre cadre conceptuel, le processus de branding territorial selon leurs connaissances, leur expérience, leur compréhension et leur propre conception de la chose. Cette partie, qui correspond à une phrase récapitulative et conclusive, est essentielle dans la mesure où les interviewés doivent reprendre mentalement toutes les informations échangées pendant l'entretien afin de former le processus de création et de gestion d'une marque territoriale.

Nous finissons normalement chaque entretien en remerciant l'interviewé pour le temps accordé ainsi que la qualité de ses propos.

La durée des entretiens a été très variable allant de 30 mn à 4 h. Romelaer (2005) pense que la durée d'un entretien semi-directif est en général de l'ordre de 1 h 30 mn. Demeure (2008) indique que la durée moyenne est de 1 à 2 heures. Gavard-Perret et al. (2012) déclarent que la durée varie le plus souvent entre trente minutes et deux heures. Royer et al. (2009) précisent que l'entrevue s'étend généralement entre 60 et 90 minutes et que la plus courte durée s'établit à 30 minutes, mais que dans certains cas, la rencontre se prolonge jusqu'à 3 heures. Baribeau et Royer (2012) affirment effectivement qu'en recherche qualitative, les entretiens vont de 45 à 180 minutes. Il n'y a donc pas une certaine limite de temps reconnue et fixée universellement par les chercheurs, et le plus important, pour nous, était de donner la liberté aux interviewés de s'exprimer autant qu'ils le voulaient sur une question ou une autre afin de tirer le maximum d'informations possible. C'est ce que permettent d'ailleurs les entretiens semi-directifs notamment grâce au principe de la non-directivité où « le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur car il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche » (Thietart et al. 2014, p.274). Le tableau ci-dessous précise la durée de chaque entretien :

Tableau 11. Durée des entretiens

Entretien	Durée
1	1 h 29 mn
2	1 h 10 mn
3	2 h 33 mn
4	1 h 40 mn
5	35 mn

6	38 mn
7	40 mn
8	1 h 02 mn
9	1 h 32 mn
10	4 h
11	1 h 29 mn
12	54 mn
13	1 h 06 mn
14	1 h 31 mn
15	59 mn
16	1 h 11 mn
17	55 mn
18	30 mn
19	1 h 32 mn
20	40 mn
21	1 h 17 mn
22	55 mn
23	40 mn
24	1 h 10 mn
25	1 h 07 mn
26	45 mn
27	1 h 51 mn
28	2 h 17 mn
29	45 mn
30	1 h 10 mn

La transcription³¹ intégrale des entretiens s’est faite au fur et à mesure. Ainsi, tous les propos des interviewés ont été restitués de manière fidèle. Pour ce faire, nous avons eu recours au site <http://otranscribe.com/> qui a facilité énormément cette tâche en nous permettant à la fois d’écouter les enregistrements audio, après les avoir transférés de notre smartphone à notre ordinateur portable, et de les saisir en restant sur la même interface sans changer de fenêtre. Aussi, oTranscribe nous a donné la possibilité de contrôler les audios pour nous aider dans la transcription et ce, en ralentissant la vitesse de lecture pour l’adapter à notre vitesse de frappe. Au total, les transcriptions ont donné lieu à 354 pages Word « Times New Roman », taille de police :12, interligne : 1,0.

³¹ Rioufreyt (2016) déclare : « Je parle de transcription, et non de retranscription comme c'est l'usage, dans la mesure où le re- me paraît de trop. De fait, il est question ici du passage de l'oral à l'écrit donc bien d'une transcription. Je réserverai conséquemment le terme retranscription à son sens strict : celui de seconde transcription d'un entretien déjà transcrit au moins partiellement, comme c'est parfois le cas dans les analyses secondaires. » (p.2)

Procédure d'analyse

Selon Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012), deux approches sont possibles pour analyser les données qualitatives : manuelle et/ou automatisée via un logiciel adapté. « Lorsque les deux formes d'analyses qualitatives sont réunies au sein d'une même démarche de recherche, c'est l'analyse manuelle qui sera généralement réalisée en premier. » (p.276).

De ce fait, après avoir transcrit l'intégralité des entretiens, une grille d'analyse a été construite pour répertorier concrètement les propos des interviewés puisque **nous avons privilégié en premier lieu une analyse manuelle des données qualitatives afin de disposer d'une excellente connaissance du corpus**. La grille est composée de critères et d'indicateurs appelés les catégories d'analyse (Andreani et Conchon, 2005) qui ont été déterminés en fonction des thèmes et des questions du guide d'entretien. En effet, chaque question du guide est liée à la littérature soit en marketing territorial soit en branding territorial (en particulier), mais aussi à notre cadre conceptuel ainsi qu'aux objectifs de cette étude qualitative. L'analyse des réponses des interviewés à ces questions va alors nous permettre d'explorer en profondeur la réalité du branding territorial et d'apporter des éléments de réponse aux différents questionnements posés dans la littérature afin de mieux comprendre ce phénomène.

Nous avons ensuite associé à chaque catégorie d'analyse tous les énoncés, unités de signification³² ou unités d'enregistrement³³ qui y font référence. Après que la grille ait été totalement remplie, nous avons donc opté pour une analyse de contenu qui « est sans nul doute la plus connue des techniques d'analyse des données qualitatives » (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012, p.280) permettant d'effectuer un examen systématique et méthodique des documents. La démarche consiste à lire attentivement un texte afin de le comprendre, le synthétiser et en extraire les principales idées. Le but étant de « rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible. » (Andreani et Conchon, 2005, p.3). Ainsi, le discours des interviewés a été analysé, entretien par entretien et thème par thème. Pour cela, **deux analyses (l'une verticale et l'autre horizontale) et deux synthèses (l'une verticale et l'autre horizontale) ont été effectuées**. Selon Roche (2009), « l'analyse horizontale a pour but de comprendre les réponses de chaque individu pour un thème donné », « l'analyse verticale sert à savoir ce qui a été répondu par un individu pour l'ensemble

³² « Une phrase ou un ensemble de phrases liés à une même idée, un même sujet, ou si l'on veut, à un même thème » (Paillé et Mucchielli, 2012, p.241).

³³ « Segment déterminé de contenu que le chercheur a décidé de retenir pour le faire entrer dans la grille d'analyse » (Robert et Bouillaguet, 1997, p.30)

des thèmes donnés », « la synthèse horizontale permettra de savoir ce que l'ensemble des individus a répondu à un thème donné », et « la synthèse verticale permettra de synthétiser ce que chaque individu a répondu à l'ensemble des thèmes donnés » (p.44). Par conséquent, le croisement de l'analyse verticale (entretien par entretien) et de l'analyse horizontale (thème par thème) nous a permis de mettre en évidence un certain nombre de résultats qui seront dévoilés dans la partie suivante (cf. Résultats).

En ce qui concerne la dernière partie du guide d'entretien, soit le jeu de cartes, la grille s'est avérée suffisante pour l'analyser manuellement. En effet, il a été plus facile ainsi de savoir quels sont les éléments (les cartes contenant les composants du cadre conceptuel) sélectionnés par les interviewés devant faire partie du processus de la création et de la gestion stratégique d'une marque territoriale, de connaître leur signification, de compter les relations d'influence entre ces éléments (cartes) dans les modèles mis en place par chaque participant, et enfin, de déterminer s'il y a des éléments, parmi les cartes, qu'ils jugent importants au processus mais qui ont été omis.

De plus, bien que la grille ait permis une analyse approfondie des entretiens, nous avons souhaité recourir également au **logiciel NVivo 11** et ce, **pour coder l'ensemble des entretiens et effectuer un double codage nécessaire à la validité et la fiabilité des codes établis** et donc, à la qualité de l'analyse des données qualitatives. Après avoir importé le corpus³⁴ dans NVivo (Sources), la première démarche a été de créer des nœuds et des sous-nœuds pour réaliser notre codage, soit de classer le contenu des documents en codes. Les nœuds désignent alors les catégories à l'intérieur desquelles les segments de données, tels que les mots, les phrases, les paragraphes, etc., seront organisés dans NVivo (Mouricou et Garreau, 2017). Deschenaux et Bourdon (2005) expliquent bien la procédure à suivre en général : « (les nœuds) ce sont des « récipients électroniques » dans lesquels on place l'extrait ou les extraits, provenant d'un ou plusieurs documents, qui ont trait au thème en question. Les nœuds vont être communs à l'ensemble du projet, donc à l'ensemble des documents. C'est ce qui rend l'exercice intéressant puisque, à chaque fois qu'un thème est abordé dans un document, il est possible de sélectionner le texte qui traite ce thème-là et de le coder au nœud approprié, avec le résultat qu'on pourra trouver en un seul endroit tous les extraits qui traitent ce thème. » (p.22). A cet effet, quatre nœuds principaux et plusieurs sous-nœuds, correspondant aux thèmes et aux questions de notre

³⁴ La dernière partie du guide d'entretien se rapportant au jeu de cartes n'a pas été incluse dans le corpus importé dans NVivo.

guide d'entretien et donc, aux catégories définies dans la grille d'analyse, ont été créés. L'annexe F présente la liste de ces différentes catégories sur NVivo. Nous avons donc relié tous les segments de données pertinents aux catégories définies.

Par ailleurs, dans le but de **contrôler la fiabilité et la validité du codage effectué**, nous avons réalisé un double codage, tel qu'il est préconisé par Huberman et Miles (1991). « Une des premières mesures à prendre pour garantir la qualité d'une analyse qualitative est justement de faire réaliser l'analyse par au moins deux personnes. » (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012, p.301). Pour ce faire, un autre chercheur a codé séparément 5 entretiens choisis aléatoirement, et ceci après avoir codé préalablement 3 entretiens afin de vérifier ensemble les catégorisations obtenues et de nous mettre d'accord sur les règles de codage, notamment les unités à coder. Ensuite, une comparaison des codes des 5 entretiens faite à la fois par le chercheur et nous-même a été générée, ce qui nous a permis de mesurer la fiabilité inter-évaluateurs ou le degré d'accord entre les utilisateurs grâce au calcul du pourcentage d'accord et du coefficient d'agrément Kappa de Cohen (1960), qui « permet d'évaluer l'accord entre codeurs en tenant compte de la probabilité d'un codage similaire uniquement lié au hasard. » (Thietart et al., 2014, p.309). Le tableau généré en premier lieu par NVivo contenait le coefficient de Kappa et le pourcentage d'accord pour chaque nœud et pour chaque source à part. Puis, nous avons créé un nouveau tableau (Tableau 12) où nous avons calculé la moyenne des valeurs de Kappa et du pourcentage d'accord par nœud tout en prenant en compte la taille de la source.

Pour interpréter la valeur de Kappa, nous nous référons au tableau fourni par NVivo sur leur site :

Valeur Kappa	Interprétation
Moins de 0,40	Accord faible
0,40 – 0,75	Accord juste à bon
Plus de 0,75	Accord excellent

Nous déduisons du tableau en dessous que dans la plupart des nœuds, notre codage (B) est presque identique à celui du chercheur (A). L'accord est donc excellent, alors qu'il est plutôt juste à bon sur les autres nœuds. En outre, nous constatons que les moyennes pour les nœuds "Branding territorial\Composantes_Éléments clés\MT_Leadership" et "Branding territorial\Composantes_Éléments clés\Place" ont un coefficient Kappa égal à 1, ceci est dû au fait que nous (B) avons codé les mêmes éléments que le chercheur (A) pour désigner ces nœuds. Néanmoins, deux moyennes pour les nœuds "Branding territorial\Composantes_Éléments clés\MT_Evaluation" et "Branding territorial\Composantes_Éléments clés\MT_Parties

prenantes" affichent une valeur de Kappa nulle. Dans ce cas, le site de Nvivo explique ceci par « if the columns “A and B (%)” and “B and Not A (%)” are both entirely full of zeros, then user B has not coded any of the sources at the selected nodes »³⁵, soit que nous (B) n’avons rien codé pour ces deux nœuds contrairement au codeur A.

³⁵ http://help-nv11.qsrinternational.com/desktop/procedures/run_a_coding_comparison_query.htm?rhsearch=Kappa&rhsyns=%20

Tableau 12. Coefficient Kappa et pourcentage d'accord par noeud

	Kappa	Accord (%)	A et B (%)	Ni A ni B (%)	Désaccord (%)	A sans B (%)	B sans A (%)
Average for node "Branding territorial" (weighted by Source Size)	0,92	97,83	14,02	83,81	2,17	1,51	0,66
Average for node "Branding territorial\Cibles_MT" (weighted by Source Size)	0,76	99,21	1,29	97,92	0,79	0,02	0,77
Average for node "Branding territorial\Composantes_Éléments clés" (weighted by Source Size)	0,83	99,52	1,19	98,33	0,48	0,42	0,06
Average for node "Branding territorial\Composantes_Éléments clés\MT_Actions" (weighted by Source Size)	0,97	99,78	3,18	96,60	0,22	0,05	0,17
Average for node "Branding territorial\Composantes_Éléments clés\MT_Communication" (weighted by Source Size)	0,69	99,90	0,11	99,80	0,10	0,10	0,00
Average for node "Branding territorial\Composantes_Éléments clés\MT_Evaluation" (weighted by Source Size)	0,00	99,71	0	99,71	0,29	0,29	0
Average for node "Branding territorial\Composantes_Éléments clés\MT_Identité" (weighted by Source Size)	0,55	99,74	0,16	99,58	0,26	0,24	0,02
Average for node "Branding territorial\Composantes_Éléments clés\MT_Image" (weighted by Source Size)	0,40	99,83	0,06	99,77	0,17	0,17	0,00
Average for node "Branding territorial\Composantes_Éléments clés\MT_Leadership" (weighted by Source Size)	1,00	100,00	0,21	99,79	0,00	0	0
Average for node "Branding territorial\Composantes_Éléments clés\MT_Parties prenantes" (weighted by Source Size)	0,00	99,76	0	99,76	0,24	0,24	0
Average for node "Branding territorial\Composantes_Éléments clés\Place" (weighted by Source Size)	1,00	100,00	0,23	99,77	0,00	0,00	0,00
Average for node "Branding territorial\Définition_MT" (weighted by Source Size)	0,87	99,62	1,29	98,33	0,39	0,36	0,03
Average for node "Branding territorial\Facteurs clés_MT\Facteurs clés d'échec_MT" (weighted by Source Size)	0,57	99,26	0,50	98,76	0,74	0,39	0,35
Average for node "Branding territorial\Facteurs clés_MT\Facteurs clés de succès_MT" (weighted by Source Size)	0,73	98,06	2,71	95,35	1,94	0,11	1,84
Average for node "Branding territorial\Nature leadership_MT" (weighted by Source Size)	0,94	99,78	1,85	97,94	0,22	0,02	0,20

Average for node "Branding territorial\Nature Parties prenantes_MT" (weighted by Source Size)	0,84	99,40	1,63	97,78	0,60	0,60	0,00
Average for node "Branding territorial\Processus branding territorial" (weighted by Source Size)	0,92	99,23	4,64	94,59	0,78	0,28	0,50
Average for node "Branding territorial\Utilité_MT" (weighted by Source Size)	0,68	98,71	1,40	97,31	1,29	0,95	0,34
Average for node "Marketing territorial\Outils attractivité" (weighted by Source Size)	0,92	99,63	2,04	97,59	0,37	0,16	0,20
Average for node "Marketing territorial\Rôle du marketing" (weighted by Source Size)	0,93	99,50	3,20	96,31	0,50	0,27	0,23
Average for node "Marketing territorial\Territoire attractif" (weighted by Source Size)	0,87	99,35	2,29	97,06	0,65	0,40	0,26
Average for node "Profil du répondant\Fonction" (weighted by Source Size)	0,90	99,86	0,64	99,22	0,14	0,14	0,00
Average for node "Profil du répondant\Missions" (weighted by Source Size)	0,87	99,59	1,44	98,15	0,41	0,21	0,20
Average for node "Profil du répondant\Rôle de l'organisations" (weighted by Source Size)	0,95	99,60	4,19	95,41	0,40	0,02	0,37
Average for node "Wecasablanca\Articulation Promotion Ville-Région-Pays" (weighted by Source Size)	0,86	98,16	5,93	92,23	1,84	1,20	0,64
Average for node "Wecasablanca\Atouts_Casablanca" (weighted by Source Size)	0,84	98,52	4,13	94,40	1,48	0,06	1,42
Average for node "Wecasablanca\Faiblesses_WeCasa" (weighted by Source Size)	0,54	97,02	1,87	95,16	2,98	0,00	2,98
Average for node "Wecasablanca\Intérêt_WeCasa" (weighted by Source Size)	0,83	99,13	2,20	96,93	0,86	0,85	0,01
Average for node "Wecasablanca\Outils Promotion_Casa\Nature outils promotion Casablanca" (weighted by Source Size)	0,91	99,65	1,81	97,83	0,35	0,08	0,27
Average for node "Wecasablanca\Outils Promotion_Casa\Renforcement outils promotion Casa\Renforcement outils de promotion existants" (weighted by Source Size)	0,81	99,46	1,14	98,32	0,54	0,22	0,32
Average for node "Wecasablanca\Outils Promotion_Casa\Renforcement outils promotion Casa\Renforcement par de nouveaux outils de promotion" (weighted by Source Size)	0,52	98,23	1,00	97,22	1,77	1,24	0,53
Average for all nodes & sources (weighted by Source size)	0,86	99,20	2,51	96,69	0,80	0,39	0,41

Résultats

L'analyse des données qualitatives se fera selon la disposition des catégories établies dans NVivo. Par ailleurs, compte tenu de la richesse et de l'abondance des informations jugées toutes pertinentes, il est impossible d'utiliser les propos (verbatim) de chaque interviewé pour justifier ou illustrer chacun des points et des idées qui seront présentés dans cette partie. Nous avons donc eu recours au résumé des énoncés, considéré par Jolibert et Jourdan (2006) comme la forme d'analyse la plus simple, qui repose sur la réduction des données de manière à exprimer uniquement les idées ou thématiques principales (Gavard-Perret et al., 2012).

A la fin de cette partie, seront présentés les résultats de l'analyse de la méthode du jeu de cartes.

➤ Marketing territorial :

Commençons tout d'abord par le nœud Marketing territorial qui sera développé en trois points, à savoir : le rôle du marketing dans le développement d'un territoire, les outils à la disposition des territoires pour accroître leur attractivité, et la définition d'un territoire attractif.

- Rôle du marketing :

Il est difficile, bien entendu, de citer un par un tous les points évoqués par les interviewés concernant ce sous-nœud, c'est pourquoi nous les avons regroupés dans des idées générales. Ainsi, étant « *un élément qui doit s'imbriquer dans toutes les stratégies de développement* » (Baddou), le marketing est compris comme un moyen de :

- **Mener tout le travail de réflexion stratégique sur le territoire et élaborer une stratégie marketing adéquate** : ceci commence par définir une vision pour le développement du territoire ; identifier le territoire, ses atouts, ses attraits, son potentiel, et surtout ne pas omettre ses faiblesses afin de garder une certaine crédibilité ; identifier les acteurs du territoire à impliquer et à fédérer autour d'une même vision, coordonner leur travail et créer une synergie ; identifier les clients et les marchés cibles, connaître et comprendre leurs besoins, analyser la demande ; segmenter les marchés cibles en fonction des priorités du territoire et de ses moyens ; définir le positionnement du territoire et mettre en place les outils pour l'atteindre ; enfin, définir l'élément différenciateur ou l'avantage concurrentiel qui distingue un territoire des autres. En effet, le marketing contribue in fine à **rendre un territoire compétitif et à renforcer sa position concurrentielle** (Alami).

- **Communiquer** (tant sur le plan national qu'international) **sur le territoire**, sur son offre et sur ses réalisations pour le faire connaître auprès des cibles tout en personnalisant les messages transmis et en s'assurant de leur crédibilité ; tout comme **mettre en valeur et promouvoir le territoire**, ses valeurs, ses atouts, ses attraits et son potentiel, ainsi que les opportunités et les services qu'il offre.

- **Concevoir et distribuer l'offre du territoire** : Le marketing permet d'élaborer une offre cohérente et attractive pour chaque segment de clients. Il permet de communiquer sur l'offre élaborée et de la distribuer « *pour répondre à chacun des besoins de chaque groupe de clients, ou alors, pour répondre à une sélection de besoins d'une sélection de groupes de clients.* » (Kilito). Au final, le marketing sert à **vendre le territoire et à commercialiser son offre**. M. Mellouk insiste par ailleurs sur l'obligation d'aligner la promesse du territoire et son offre, et de mettre en adéquation son ambition et les moyens et actions déployés.

- **Construire une histoire autour du territoire qui fait sens et concevoir un récit cohérent et puissant autour** : M. Essakalli explique : « *Aujourd'hui, il y a plusieurs façons d'appréhender un sujet, soit vous laissez l'histoire s'écrire sans que vous y preniez part et elle s'écrit de toute manière, soit vous prenez les choses en mains et vous construisez une histoire qui fait sens, on n'est pas là en train de raconter des histoires mais on est en train de créer un récit qui fait sens, et c'est là où le marketing territorial rentre en œuvre. Je parle d'histoire par rapport à ce que le territoire va évoquer dans l'esprit du consommateur [...] je m'explique, quand aujourd'hui, nous avons la capitale (Rabat) qui est placée sous le thème de la ville lumière, eh bien, ça laisse effectivement place à un récit autour de la culture et autour de l'illumination qui est assez puissant, voilà. Le marketing est essentiel, le rôle du marketing dans le développement du territoire est essentiel pour concevoir un récit cohérent et puissant.* ».

- **Donner un sens aux réalisations, constructions et actions entreprises sur le territoire** : Le marketing « *donne du sens aux actions* » (Loutfi) et « *une essence pour ce que je suis en train de faire, c'est-à-dire donner un sens pour le théâtre que je vais construire, ou le terrain, ou le boulevard que je vais construire* » (Baddou). Grâce au marketing, toute action ou toute réalisation au sein du territoire portera une signification précise et aura un but déterminé fixés par les responsables locaux.

- **Donner un cachet au territoire et créer une marque territoriale, communiquer autour, et la faire vivre** : Selon M. Belkhatat, « *le rôle que joue le marketing dans le développement d'un territoire est un rôle moteur dans le sens où un territoire a besoin d'être délimité dans*

l'espace mais aussi dans l'esprit par une marque qui puisse créer des émotions auprès d'un client, auprès d'un consommateur ». En outre, M. El Khoudri explique que le marketing permet de personnaliser la manière avec laquelle la marque territoriale sera définie, et de la déployer au sein du territoire. Aussi, il sert à mettre en œuvre des actions afin que cette marque puisse subsister (Fasly).

- **Donner une image (de marque) à un territoire, la valoriser et la préserver** : D'après M. Agounjab, le marketing contribue à *« donner une image de marque au territoire et aussi bien la préserver »*, ainsi que *« valoriser l'image du territoire »*, selon M. Naimi.

- **Développer l'attractivité du territoire** pour faire venir des investisseurs, des touristes, des visiteurs, des étudiants, des travailleurs, de nouveaux résidents, de la richesse et des capitaux propres. En outre, Mme Fasly ajoute que le marketing sert à **fidéliser les clients d'un territoire en mettant en œuvre** *« des actions et des outils qui permettent de garder ces gens-là, parce qu'il ne suffit pas de les attirer, il faut aussi les garder »*.

- **Contribuer au développement et à l'enrichissement du territoire** : M. Boudraa considère le marketing comme *« un facteur pour développer la ville »*. En effet, M. Seffar confirme que le marketing contribue au développement de base d'un territoire, surtout à travers la démarche d'attractivité engagée, et donc, à son enrichissement.

Par conséquent, **les interviewés ont bien conscience de l'enjeu majeur du marketing sur le développement d'un territoire** : *« le marketing est donc un élément essentiel dans le développement d'un territoire »* (Laabaizi). Il a à la fois un rôle stratégique à travers toute la réflexion et la démarche analytique faites en amont et un rôle opérationnel via les stratégies mises en place et les actions déployées pour atteindre les objectifs fixés en termes de développement et d'attractivité. M. Baddou pense alors que *« si la ville n'applique pas dans ses plans de développement, dans ses structures, dans son mode de réflexion, la composante marketing, et promotion en général [...] s'il n'y pas cet élément de stratégie promotionnelle, je pense que ça ne risque pas de donner le résultat escompté »*.

- Outils d'attractivité :

Comme le dit Mme Loutfi, *« il y a plusieurs types d'outils »* qui sont à la disposition des territoires pour accroître leur attractivité. Nous les distinguons comme suit :

- *Des outils liés au territoire lui-même (ses caractéristiques, ses composants, son offre, etc.) :*

En effet, comme le confirme M. Seffar : « *déjà, c'est le territoire même qui est le premier outil, ce territoire, sa localisation, ses particularités* » ou encore Mme Benamour : « *la vie de la ville ! La vie qu'il y a dans cette ville, tout ce qui existe dans ce territoire peut être marketé* ». Ainsi, les interviewés ont cité un tas d'éléments se rapportant au territoire pouvant contribuer à l'attractivité de ce dernier tel que : sa spécificité, son patrimoine, ses atouts, ses infrastructures, son offre, son âme, son histoire, sa culture, son architecture, son emplacement géographique, son environnement, son arrière-pays, son climat, sa stabilité politique, son poids économique, ses opportunités, son potentiel, son cadre de vie, son rayonnement sportif, son rayonnement culturel et son rayonnement historique, etc.

D'autres éléments ont été également cités comme les caractéristiques de la population (jeune, qualifiée, etc.), l'offre d'emploi disponible, la présence d'établissements d'enseignement et l'offre de formation disponible, l'existence de clusters et l'opportunité de créer des écosystèmes, la présence d'un réseau professionnel installé, de groupes et d'opérateurs étrangers, la tradition industrielle du territoire, les projets entrepris au sein du territoire et la sécurité du territoire.

D'autres interviewés ajoutent que la position du territoire dans les classements internationaux (Indice Mercer, Doing Business) s'avère un indicateur fiable guidant les investisseurs ou les résidents dans le choix de leur destination. Ces classements servent donc à mettre en valeur le territoire et à développer son attractivité.

Par conséquent, tout élément qui compose le territoire peut être un outil majeur permettant d'accroître son attractivité, et ce, dans le cas où cet élément est un point fort ou une particularité singulière du territoire.

- *Des outils liés à la gouvernance locale, à la politique locale et à la stratégie de développement du territoire :*

Certains interviewés insistent qu'**une volonté politique** est primordiale avant tout. **Les orientations stratégiques du pays** (législation, découpage administratif et régionalisation, aménagement du territoire, etc.) sont alors d'une extrême importance car elles permettent de tracer la voie vers un meilleur management du territoire et représentent donc des outils centraux qui concourent au développement de l'attractivité. Adopter, par exemple, **des politiques d'incitation à l'investissement** (les facilités accordées, les exonérations fiscales, la réduction

ou la suppression des taxes, etc.) sont des actions stratégiques mises en œuvre pour attirer les entreprises et les investisseurs étrangers, et **doter les territoires d'une autonomie** est perçu par M. Boudraa comme « *l'outil numéro 1* » leur permettant de s'auto-gérer et de définir leur propre stratégie de développement ou leur politique publique locale, ce qui influence in fine sur leur attractivité. De même, **la définition d'une vision attractive et d'un positionnement clair du territoire** par les hauts responsables servent entre autres à l'identifier auprès des clients potentiels et à attirer les différentes cibles. Ceci permet, selon les interviewés, de promouvoir le territoire sur la scène internationale. En outre, **les partenariats (à l'international), les jumelages et les conventions** sont des moyens efficaces pour développer d'abord les territoires et les rendre par conséquent attrayants.

Par ailleurs, « *il y a bien sûr des actions qui sont du ressort des autorités locales territoriales, (comme) l'aménagement du territoire, la construction des routes, la disponibilité du foncier, la facilitation des procédures de s'installer, etc.* » (Oukrid) qui agissent sur le développement global du territoire. M. Mellouk souligne alors l'importance de la gouvernance locale car elle permet d'assurer « *une gestion de la ville qui permet à la ville d'exploiter ses attributs, de protéger ses citoyens, de leur donner les conditions de vie qui soient plus agréables* ». Ainsi, **l'autorité locale et la bonne gouvernance** s'avèrent être des outils efficaces pour l'accroissement de l'attractivité territoriale. Pour sa part, M. Alami insiste sur l'obligation d'avoir « **un leadership très fort** » afin d'être le chef d'orchestre du territoire, le représenter et en être son principal porte-parole, car selon Mme Loutfi, « *les gens sont très réceptifs à ce qu'ils (les personnalités politiques) vont raconter* ».

Enfin, M. Moulay Rchid explique « *qu'il faut de gros moyens pour pouvoir déjà développer le territoire et pour pouvoir le rendre attrayant. Ces moyens financiers peuvent être des moyens générés localement mais quand il y a un gap et qu'il y a un déficit qui est là, il faut absolument qu'il y ait des financements externes soit via le central soit via des levés de fonds à travers des institutions bancaires, nationales ou internationales* ».

○ *Des outils liés aux institutions et acteurs du territoire :*

Selon les interviewés, **la mobilisation de tous les acteurs locaux dans la promotion du territoire est indispensable**. M. Mellouk déclare : « *les outils, il y en a beaucoup, moi je dirai quels sont les Hommes ! Quels sont les Hommes qui sont mis à la disposition des territoires pour accroître leur attractivité* ». Il souligne donc l'importance d'avoir des personnes compétentes qui œuvrent à rendre le territoire attractif. De plus, M. Mehrez explique que « *tout*

le monde peut faire de la promotion mais quand elle est faite par des organes spécifiques qui font ça dans le cadre d'une stratégie, c'est mieux. Pour moi, un outil de promotion c'est d'abord un outil institutionnel [...] Il faut instituer une responsabilité. ». Ainsi, **les entités** présentes déjà sur le territoire **qui ont pour mission de le promouvoir et d'accroître son attractivité** auprès de différentes cibles (investisseurs, touristes, etc.) sont un des principaux outils qui existent. Les interviewés voient par ailleurs que la création d'une **agence dédiée au développement de la marque territoriale** est actuellement inévitable pour concevoir ladite marque et gérer la démarche d'attractivité du territoire dans sa globalité.

D'un autre côté, **la qualité des services offerts par les organismes publics** tels que les services sociaux, médicaux, culturels et administratifs (une démarche administrative simple et rapide) jouent un rôle important dans l'attrait de certaines cibles, notamment de nouveaux résidents ou des investisseurs étrangers.

- *Des outils liés au marketing, au branding et à la communication :*

Les interviewés voient que **la communication sur le territoire** via différents types de canaux (la communication classique, la communication audiovisuelle, la communication digitale, le storytelling, dépliants, brochures, Internet, réseaux sociaux, etc.) est un outil essentiel pour promouvoir ses atouts, ses attraits et son potentiel. En effet, M. Belkhatat déclare : « *L'outil le plus important c'est la communication de manière générale et pour pouvoir avoir une communication structurée, il est préférable d'avoir une marque territoriale qui permet de véhiculer toute la communication autour de cette marque.* ». Ainsi, **le déploiement d'une marque territoriale**, selon des interviewés, est une stratégie de plus en plus suivie par les responsables locaux pour promouvoir leur territoire et développer leur attractivité. De même, certains interviewés évoquent **le marketing territorial** comme un moyen efficace pour la définition d'une stratégie de promotion, sa mise en place et son suivi.

En outre, l'organisation des événements internationaux à travers la tenue des foires, salons, forums, congrès, conférences, séminaires, manifestations, festivals, etc. contribue également à accroître l'attractivité des territoires.

D'un autre côté, Mme Loutfi explique que la création d'un réseau d'ambassadeurs (composé de personnes issues du monde sportif, culturel, économique, etc.) est pertinente dans la mesure où ils représentent le territoire et participent ainsi à sa promotion partout dans le monde. Elle

ajoute aussi l'association du territoire à une 'success story' « *qui s'exporte, qui va à l'international* » comme un outil d'attractivité.

Enfin, M. Essakalli mentionne **les outils de liaison** « *qui devraient être mis en place pour renforcer le lien entre le citoyen et sa ville* » afin de lui permettre « *justement d'avoir un peu une vue des activités* » qui se déroulent au niveau du territoire, car « *aujourd'hui, le citoyen a besoin de transparence, a besoin d'information* ». Ces outils de liaison sont développés spécialement en faveur des citoyens afin de les maintenir attachés au territoire et d'éviter qu'ils le quittent. Ils sont d'ailleurs une cible importante des politiques d'attractivité.

- Territoire attractif :

Bien que chacun des interviewés ait formulé sa propre définition du territoire attractif tout en expliquant ce qui le rend ainsi et/ou listant les facteurs contribuant à son attractivité, les nombreuses réponses convergent toutes vers les mêmes idées. Notons que rares sont les interviewés qui ont structuré leur définition en se basant uniquement sur le domaine d'activité de leur organisation (tourisme ou économie, par exemple). Ainsi, l'attractivité d'un territoire est « *toute une composante complexe d'éléments d'attractivité* » (Seffar) qui dépend principalement des atouts et des caractéristiques du territoire ainsi que des outils évoqués précédemment.

Quelques interviewés comme M. Seffar ou Mme Fasly précisent que l'attractivité d'un territoire dépend également de la cible qu'on cherche à attirer. Il peut s'agir d'une attractivité économique en voulant attirer des investisseurs et des entreprises, par la présence notamment d'un hub financier, de consommateurs, d'une main d'œuvre, d'une université, etc. ; d'une attractivité touristique pour drainer plus de touristes par la présence d'un nombre d'hôtels suffisant, d'activités touristiques attrayantes, etc. ; ou d'une attractivité résidentielle envers les gens et une main d'œuvre qualifiée, en les incitant à venir s'installer et vivre sur le territoire. Nous sommes bien conscient que le développement de ce genre d'attractivité exclusive est une décision stratégique des hauts responsables du territoire, et n'est valable par ailleurs que pour des territoires qui ne sont réputés que pour leur potentiel économique ou leur particularité touristique, par exemple. Or, nous nous intéressons à la notion d'attractivité dans son sens le plus large.

M. Moulay Rchid explique qu'un territoire attractif réunit les trois critères suivants : l'aspect cadre de vie, l'aspect économique, et l'aspect sécurité. Il affirme que « *lorsque nous avons cet*

équilibre entre ces trois facteurs, je pense que le territoire devient attractif. ». Ainsi, l'attractivité d'un territoire, dans le cadre du marketing territorial ou du branding territorial, est une attractivité globale touchant (presque) l'ensemble des aspects du territoire. D'où l'importance de créer cet équilibre entre toutes ses composantes pour garantir l'attrait des diverses cibles (entreprises, investisseurs, touristes, étudiants, nouveaux résidents, etc.).

Par conséquent, un territoire attractif est un territoire *« qui se vend tout seul, il n'a besoin ni de toi ni de moi »* (Andaloussi) car il *« offre plusieurs avantages et de types différents »* (Naimi) pour attirer les différentes cibles. Aussi, *« c'est un territoire qui bouge, un territoire qui évolue, un territoire intelligent »* (Mansouri). C'est pourquoi Mme Loutfi souligne que l'attractivité est une affaire de tous les acteurs et parties prenantes du territoire, *« c'est vraiment un travail collectif, ça ne peut pas être une entité, ça ne peut pas être Casa Events&Animation, de manière plus claire. C'est vraiment un travail de tous les organismes et tous les pôles d'attractivité ».*

➤ **Branding territorial :**

Cette catégorie, précisément, va nous permettre d'explorer en profondeur le concept principal de cette recherche doctorale à travers les sous-nœuds suivants :

- Définition d'une marque territoriale :

Nombreuses ont été les définitions proposées par les interviewés, en voici quelques-unes :

Tableau 13. Définitions d'une marque territoriale selon les interviewés

Interviewé(e)	Définition
Baddou	<i>« le résultat de toutes les composantes d'un territoire, comme on dit dans le langage informatique, le software et le hardware ou toute la partie immatérielle et la partie matérielle, c'est ce qui fait que pour un pays ou une région, c'est toutes les composantes matérielles et immatérielles de son actif », « c'est le résultat de la combinaison entre capital matériel et capital immatériel du territoire ».</i>
El Barehmi	Une marque qui est liée à un territoire et le caractérise.
Loutfi	Une marque territoriale est une ambition, un message, un contenu, un ensemble de valeurs, un ensemble d'actions et de projets ; une marque territoriale se construit avec les hommes et les femmes, une marque territoriale représente les résidents et le territoire.
Naimi	<i>« un nom et un logo qui définissent un territoire ».</i>
Laabaizi	<i>« le logo et le symbole qui véhiculent l'intérêt que peut générer cette ville à travers les moyens qu'elle met à disposition des investisseurs et des attractivités, et c'est à travers ces moyens qu'on peut concurrencer les villes à l'échelon international ».</i>
Sibaï	<i>« une identité qui singularise la ville ou la région ».</i>

Kilito	une marque territoriale porte des valeurs choisies consensuellement par les acteurs du territoire et correspondent à une réalité, « c'est une affirmation de l'identité du territoire », une marque territoriale correspond « aux valeurs que le territoire veut pousser ».
El Bouazzaoui	Une identité qui représente le territoire et ses caractéristiques ou spécificités.
El Khaili	« un certain nombre de signes distinctifs d'un territoire qui identifient un territoire, qui portent les valeurs d'un territoire et qui est sensée fédérer la communauté qui habite ce territoire », une marque territoriale est « un label » et « un code couleur différent, une iconographie différente qui permettent à une tierce personne de distinguer entre deux choses différentes », « c'est une identité visuelle mais des valeurs également », « un concept, c'est un état d'esprit, genre clairement c'est un signe, c'est un logo, c'est de la couleur, etc. mais derrière c'est toute une stratégie, c'est du travail, c'est comment je fais pour que cette marque soit liée à un certain nombre de choses dans le subconscient des gens, comment cette marque peut être un élément pour fédérer les gens qui peuvent n'avoir aucune relation ni de culture ni de religion, mais ils partagent le même territoire, donc, comment on fera pour qu'on se réunisse tous ensemble sachant que toi tu viens d'ici, moi de là et l'autre de là-bas mais on vit tous sur le même territoire ».
Oukrid	Une marque territoriale est « d'abord une visibilité, ça veut dire une image », c'est « une image et c'est aussi l'identification de la différenciation par rapport à votre territoire ».
Mansouri	« c'est une empreinte, c'est une identification, c'est une exigence pour la connaissance d'un territoire », « c'est le code génétique d'un territoire ».
Rochdi	« c'est une identité qui a pour but de valoriser un territoire afin qu'il soit compétitif, qu'il offre un avantage compétitif par rapport aux autres régions et cette marque est capable d'influer le comportement des publics visés ».
Seffar	« une identité qui permet à tous les opérateurs d'un même territoire de parler d'une seule et même voix », « une identité qui est appropriée par tous les acteurs et qui parlent dans le même sens mais qui doit englober tout le monde ».
Belkhatat	« un symbole ou un nom ou généralement les deux associés, symbole et nom, permettant d'associer un territoire à une image et permettant à ce territoire d'avoir un positionnement, et ça sert à attirer les clients à venir s'installer ou opérer ou visiter ce territoire ».
Mellouk	« une identité qui permet la reconnaissance rapide » du territoire.
Draiss	« un logo, une image, quelque chose qui identifie une ville, un territoire ».
Alami	« une identité qu'on donne à un territoire ».
Benamour	"une marque territoriale c'est l'idée précise que l'on se fait d'un territoire donné ».
Essakalli	Une marque territoriale est définie par ce qu'elle contient et par le caractère expérientiel qu'elle offre. « Une marque c'est comme une personne, c'est une âme, une marque c'est une personnalité ».

Bien qu'un flou demeure sur la définition du concept de marque territoriale dans la littérature scientifique (Vuignier, 2018), les interviewés ont formulé des définitions claires et semblables à celles identifiées dans la littérature tout en mettant en avant différents éléments essentiels à la marque, notamment les composantes matérielles et immatérielles du territoire, l'identité, les

valeurs, les acteurs du territoire y compris les résidents, l'ambition, le message, le contenu, l'intérêt du territoire, les actions et les projets, le logo, l'image et l'expérience.

Par conséquent, outre le fait d'évaluer le degré de connaissance des interviewés de la notion de marque territoriale et de savoir justement comment ils la perçoivent, le but derrière la question de la définition est d'identifier également les éléments qui composent ladite marque.

Par ailleurs, le sous-nœud « Définition d'une marque territoriale » est étroitement lié au sous-nœud « Utilité d'une marque territoriale » dans la mesure où les interviewés, en cherchant à définir la marque, mentionnent aussi ses avantages. D'ailleurs, c'est la raison pour laquelle elles ont fait l'objet d'une seule question dans le guide d'entretien (A votre avis, qu'est-ce qu'une marque territoriale ? A quoi sert-elle ?)

- Utilité d'une marque territoriale :

Les répondants ont clairement mis en avant quatre utilités principales d'une marque territoriale. De façon consensuelle, elle est perçue comme un emblème permettant de synthétiser l'identité et les valeurs du territoire, un outil de promotion des spécificités du territoire, un levier de développement du territoire et enfin un outil fédérateur des acteurs et des initiatives du territoire. Ainsi, M. Laabaizi précise : « *La marque territoriale sert à promouvoir, développer, améliorer et tout ce qu'on peut prendre comme verbe valable pour le développement* » (Laabaizi).

- **Emblème de l'identité du territoire :** La marque territoriale est en premier lieu perçue comme un outil emblématique qui va permettre d'attribuer une identité « *particulière et unique à ce territoire* » (Berady) et de « *porter un certain nombre de valeurs* » (Kilito). En tant que marque, elle doit notamment « *permettre à tout un chacun, qu'il soit sur le territoire, soit en dehors du territoire d'identifier le territoire* » (El Khaili) et ce « *de manière très, très rapide* » (Moulay Rchid). C'est un véritable « porte-drapeau » de la « réputation » du territoire (El Khaili) et de « son image » (Khadali). « *C'est un label ! [...] c'est un gage de qualité* » (El Khaili). Ainsi, elle permet de développer une image aspirationnelle et de créer un « imaginaire » autour du territoire (Mellouk).

- **Outil de promotion :** Par ailleurs, la marque territoriale est très largement considérée comme moyen de communiquer de façon globale sur « les atouts » (El Bouazzaoui) du territoire, lui donner un « sens » (El Khaili) ainsi qu'un « positionnement » (Belkhatat). Ainsi « *elle sert à la promotion de la ville, du territoire de manière générale* » (Mansouri) dans la perspective de

le faire connaître sur un plan national et international. Certains répondants insistent sur l'idée que c'est une façon de 'marketer' (El Khaili, Oukrid) le territoire pour mieux le mettre en valeur, « le faire rayonner » (Alami), améliorer son « attractivité » (Benamour, Berady), voire celle du pays tout entier (Bernoussi, Benamour). Ainsi, une marque territoriale permet de communiquer sur les différents « *périmètres de la ville, à savoir les périmètres économiques, les périmètres touristiques, les périmètres sociaux, les périmètres de 'utilities', tous les services publics* » (Essakalli) *internationale* » (Draiss). « *C'est avoir toute l'attractivité de ce territoire, toutes ces notions et les lier à un seul mot à la marque* » (Berady).

- **Levier de développement :** Dans cette perspective, la marque territoriale permet ainsi de développer la compétitivité du territoire, de le distinguer des autres territoires et d'être plus visible. « *C'est ce qui lui permet de se différencier, c'est ce qui lui permet d'être concurrentiel* » (Alami). « *Elle sert justement à montrer la particularité d'un territoire, à créer une visibilité d'un territoire* » (Fasly) et d'accompagner sa « *croissance économique* » (Mansouri).

- **Outil fédérateur des acteurs et des initiatives locales :** Enfin, la marque territoriale est perçue comme un outil pour fédérer les citoyens, les acteurs locaux et les investisseurs autour d'un projet, d'une vision et d'un avenir en commun. Ainsi, « *elle sert à fédérer les citoyens autour d'un projet commun, elle sert aussi à mobiliser les investisseurs, à mobiliser les acteurs économiques* » (Naimi). « *Nous sommes réunis sous cette ombrelle, [pour dire] qu'allons-nous faire ensemble pour lui permettre justement d'exister, de la faire grandir* » (Essakalli). Une idée qui revient très souvent est le ressenti d'un sentiment de fierté et d'appartenance. « *Une marque territoriale réussie est une fierté pour les habitants de ce territoire* » (Moulay Rchid). « *Une marque territoriale sert à consolider une expérience territoriale en faveur d'un mieux vivre des citoyens et des usagers* » (Essakalli). Certains y voit également une façon de créer de la confiance entre administrateurs et administrés. « *Elle sert à créer de la confiance en fait, entre administrateur et administré* » (Naimi).

- Cibles d'une marque territoriale :

En général, une marque territoriale a un intérêt pour toute personne ou entité qui a ou aura un lien avec le territoire (Agounjab). D'ailleurs, certains interviewés comme M. Seffar ou M. Mellouk ont répondu spontanément : « *Tout le monde !* » à la question : « *Pour qui ce type de marque peut-elle avoir un intérêt ?* ». Dans l'ensemble, les interviewés distinguent deux cibles d'une marque territoriale :

- **Cibles internes** : les résidents ; les décideurs politiques et les responsables locaux, « *Pour les gestionnaires de la ville, premièrement déjà, parce que ça permet à la fois, de simplifier, de systématiser les opérations de communication autour de la ville, de mettre en place des chartes de communication, et puis surtout, elle permet de, en termes de gestion, pour les gestionnaires, elle permet la facilitation des motivations des différents projets qui sont mis en place.* » (Naimi) ; les acteurs du territoire (les opérateurs économiques et touristiques, les universités et écoles, la société civile, les médias, etc.), « *Pour tous les acteurs sans exception, il n'y a pas d'exclusion.* » (Alami). Enfin, la marque territoriale a un intérêt pour le territoire, « *Elle a un intérêt d'abord pour le territoire en le rendant attractif* » (Khadali), et pour tout un chacun qui en fait partie, « *quand on parle de marque d'un territoire, elle est pour tout son environnement sans exception* » (Mansouri), elle « *doit être une marque fédératrice où tout le monde se retrouve comme ça tout le monde va porter ce projet ou cette marque* » (Fasly).

- **Cibles externes** : toute personne qui souhaite s'installer sur le territoire (futurs résidents, cadres et main d'œuvre, retraités étrangers) ; les entreprises et investisseurs étrangers ; les touristes et visiteurs ; les étudiants étrangers ; les talents ; les capitaux étrangers et les fonds d'investissement, « *la marque doit s'adresser également à des capitaux, parce qu'un territoire est censé être attractif pour des personnes mais aussi pour des capitaux, des fonds d'investissement, un fonds, par exemple, le projet Wissal qui sera à la Marina, c'est un fonds d'investissement, ce n'est ni un investisseur ni un touriste, c'est un fonds d'investissement, c'est un fonds souverain d'un certain nombre de pays du Moyen-Orient, qui a fait confiance à Casablanca ! On est venu nous demander ce qu'ils pouvaient faire ici à Casablanca, c'est un fonds, c'est un capital, c'est de l'argent, des capitaux qui ... Imagine la carte du monde comme une bourse, Casablanca et sa marque doivent intéresser normalement des personnes dont je t'ai parlé et des capitaux.* » (El Khaili) ; les personnes qui viennent de manière régulière ou irrégulière à la ville soit pour travailler la journée et repartir chez eux le soir soit pour s'installer pendant une durée déterminée comme les ressortissants et les expatriés ; les étrangers qui ne connaissent pas le territoire ; les événements et manifestations internationales.

Aussi, Mme El Barehmi ajoute la diaspora comme cible d'une marque territoriale.

En outre, et contrairement aux autres interviewés, M. Baddou signale que la marque territoriale « *n'est pas destinée pour les politiques, pour qu'on soit d'accord, parce qu'à un certain temps on veut satisfaire le politique et on s'en fout de tout le reste, alors que le politique est juste là pour réfléchir et contribuer à la réflexion et à l'implémentation* ».

Etant donné que Casablanca est parmi les villes les plus denses au monde, M. Andaloussi croit fermement qu'« *on n'a pas besoin de nouveaux résidents mais on a besoin sûrement d'investisseurs* ».

- Responsable de la conduite du processus de la création et de gestion d'une marque territoriale (Nature leadership_MT) :

En fonction des réponses des interviewés, **la responsabilité de la création de la marque territoriale incombe à tout le monde** (les dirigeants, les responsables locaux, les élus, les acteurs locaux, la société civile, les citoyens) car il s'agit d'une **démarche participative où tout un chacun doit prendre part au processus** afin que la marque soit partagée par tous. Cependant, il est impossible que tout le monde soit responsable (de la conduite) du processus de création et de gestion de la marque, il faut désigner plutôt une entité, voire créer une nouvelle dont les prérogatives sont de piloter ce processus et être en charge uniquement de la marque. C'est cette entité « *qui va catalyser tous les efforts, qui va prendre les initiatives et qui va faire le travail de coordination et tout [...] il faut qu'il y ait une entité de coordination pour prendre le leadership, pour voir le budget, mener la réflexion, mettre tout le monde autour de la même table, etc., mais surtout pour la réflexion et l'implémentation* » (Baddou). Cette entité ne doit pas prendre les décisions et agir toute seule mais en concertation avec les responsables locaux ainsi que les autres acteurs et parties prenantes du territoire avec qui elle doit étroitement collaborer. Comme l'ont expliqué certains interviewés, il y a un comité de pilotage qui est l'entité responsable de conduire le processus et un comité stratégique formé par les principales parties prenantes du territoire.

En outre, plusieurs interviewés ont souligné **l'importance et le rôle de l'autorité locale en tant que leader du projet** et ce, pour porter la marque, assurer sa continuité et garantir une mobilisation et une implication durables des acteurs et parties prenantes du territoire. L'autorité locale dépend du territoire en question, il peut s'agir de la mairie, la commune ou le conseil de la ville dans le cas d'une ville, du conseil régional dans le cas d'une région, ou d'une agence gouvernementale dans le cas d'un pays. L'autorité locale peut carrément être une personne physique comme un maire ou un wali/gouverneur dans le contexte marocain, ou le président d'une région.

- Parties prenantes d'un projet de marque territoriale (Nature parties prenantes_MT) :

Etant donné qu'il s'agit d'une démarche participative, les interviewés ont tous été d'accord que tout le monde doit prendre part à la création, au développement et à l'accompagnement de la marque territoriale : « *Tout le monde ! On est dans une démarche participative, il ne faut pas être limitatif, la seule limite à cette ouverture c'est l'efficacité.* » (Mellouk). En outre, « *la marque est un bien commun qui exige une compréhension commune des enjeux, et une mise en réseau des énergies et des responsabilités. Elle doit s'appuyer sur tous les acteurs du territoire : acteurs institutionnels, autorités locales, acteurs économiques, entreprises, organisations professionnelles, société civile et citoyens.* » (El Barehmi). « *C'est inclusif, c'est une stratégie inclusive et si elle ne l'est pas et n'implique pas toutes les composantes de la société, elle sera vouée à l'échec.* » (Baddou).

Ainsi, c'est toute personne, acteur, institution, organisation qui ont un intérêt dans le développement d'une marque territoriale et qui ont un rôle dans l'attractivité du territoire, à savoir : **Les responsables locaux et l'autorité locale** : la mairie, la commune ou le conseil de la ville, la préfecture, le conseil de la région, le wali/gouverneur, les élus, etc. : « *C'est justement tous les responsables politiques, les élus, le wali, le gouverneur, etc. pour cautionner la partie institutionnelle, ce qui est important pour la mise en place d'une telle stratégie* » (Baddou) ; **Les acteurs du secteur public** : les administrations et les établissements publics, les différents ministères, la direction générale des collectivités locales, etc. ; **Les acteurs du secteur privé** : les entreprises privées, les opérateurs économiques et touristiques, les banques et fonds d'investissement à capitaux privés, etc. ; **La société civile** : les associations, les organisations non gouvernementales, les coopératives, les syndicats, les acteurs sociaux, les acteurs culturels, etc., « *La société civile est également l'un des acteurs clés dans l'accompagnement de la marque* » (El Khaili) ; **L'université**, Pr. Mansouri atteste que « *l'université doit contribuer, l'université a sa propre façon de voir les choses, elle a aussi sa vision pour développer une marque. L'université joue un rôle important dans la promotion de la marque de la ville, on ne peut pas dissocier l'université du reste, donc elle faut absolument qu'elle soit partie prenante, partenaire principal et j'insiste sur ça, parce que c'est un garant, le fait d'avoir l'université, les chercheurs, les professeurs et les étudiants à l'université pour créer la marque, c'est un atout considérable pour garantir la réussite de la marque par la suite, ça c'est très important !* » ; **Les citoyens**, sauf que M. Oukrid pense « *qu'on ne peut pas impliquer les citoyens individuellement, ce n'est pas possible, par contre, il faut impliquer leur représentant* » et « *les associations qui représentent les citoyens* ». Pour sa part, M. Essakalli déclare que c'est vraiment le dernier des soucis des citoyens et explique que dans les cas réels où ils ont été

impliqués, il s'agissait de pays développés où un citoyen est « *mature qui dispose déjà de toutes les infrastructures et qui est un citoyen privilégié, qui a une école de qualité, qui a un transport de qualité, qui a une sécurité qui lui est déjà garantie, qui a un système public qui fonctionne* », alors que dans le cas d'un marocain, c'est loin d'être le cas. Toutefois, il pense qu'après l'installation de la marque et après avoir montré qu'il y a des choses qui se font réellement sur le terrain et satisfont les citoyens, ces derniers vont peut-être s'impliquer ; **La diaspora**, « *mais sans oublier aussi pourquoi pas les MRE, les marocains résidents à l'étranger, qui peuvent faire partie de la réflexion parce qu'eux aussi ont des échos qui sont différents que ce que les locaux perçoivent.* » (Baddou) ; **Les ambassadeurs**, « *dans l'accompagnement de la marque, je trouve personnellement qu'il y a un élément intéressant dans l'expérience de Lyon, c'était les ambassadeurs. On a dit depuis tout à l'heure que les citoyens sont les ambassadeurs, mais au-delà de tous ces citoyens qui se sentent ambassadeurs, il faut créer une communauté d'ambassadeurs, tu pars pour sélectionner des gens qui ont déjà un niveau de... comme des influenceurs, des gens assez connus qui ont un certain poids, et à qui tu fais un briefing sur tes valeurs, etc. et qui commencent à parler de la région et de la ville, ils citent leur ville et sa marque dans leur travail ou quand ils assistent à des événements, donc il est ambassadeur par la force des choses, et on capitalise sur ces gens-là, sur leur carrière, leur réputation, leur propre image de marque* » (El Khaili).

En outre, M. Essakalli cite un acteur qu'aucun interviewé n'a mentionné, soit **les relais d'opinion** qui doivent être sensibilisés, à savoir les médias et le digital. Il explique : « *aujourd'hui, une marque, sa vie est liée à ce qu'on parle d'elle, donc, effectivement, il y a un travail important de relais d'opinion et comme je le disais, aujourd'hui quand on parle de la marque Casablanca, on en parle souvent en mal, ce qui est quand même assez triste, alors que normalement, on devrait beaucoup plus en parler de manière beaucoup plus dynamique, beaucoup plus positive* ».

M. Seffar ajoute aussi qu'il ne faut pas « *hésiter à faire appel à une expertise qui a déjà fait ses preuves ailleurs* » et que « *tout apport constructif doit être le bienvenu* ».

En fin de compte, M. Mellouk distingue deux types d'acteurs, les **concernés** et les **impliqués**. Les acteurs concernés sont tout le monde qui est concerné par le territoire, comme « *les élus, l'autorité, les personnalités, les présidents de structures qui représentent l'économie ou la connaissance, etc., là on ouvre à tout le monde* », et les acteurs impliqués qui sont « *ceux qui vont devenir des acteurs de la mise en œuvre de cette marque* » et qui « *ne relève pas de tout le*

monde ». M. Mehrez précise que forcément, *« en définissant quelles sont nos priorités à tous, on va voir que certains acteurs sont plus mieux placés que d'autres »* pour ne garder au final que les parties prenantes intéressantes, il s'agit donc d'une *« démarche participative qui, à son stade de départ, implique tout le monde, doit impliquer tout le monde mais qui, à mesure qu'elle avance, n'implique plus tout le monde mais au départ, elle doit impliquer tout le monde »*.

Par ailleurs, ayant travaillé sur la démarche d'attractivité WeCasablanca, Mme Loutfi pense que *« c'est vraiment tous les grands acteurs d'attractivité »* et donc, *« on se retrouve avec un écosystème beaucoup plus large »* mais *« comme on ne peut pas travailler avec tout le monde, on peut le dire, c'est à chaque fois, c'est par des cerceaux, c'est-à-dire, le premier cercle d'un noyau dur en premier, après, les partenaires, et puis l'idée c'est plus on augmente les nombres d'anneaux, plus la marque aura pris en maturité, plus le projet pourra se déployer plus largement. »*.

- Composants / éléments-clés d'une marque territoriale :

Nous allons présenter dans le tableau ci-dessous l'ensemble des éléments mentionnés par les interviewés qui vont être regroupés en fonction des composants du cadre conceptuel, à savoir : Place (territoire) ; Brand Leadership ; Community Stakeholders Engagement ; Brand Vision ; Brand Architecture ; Brand Identity ; Brand Communications ; Brand Image ; Brand Experience ; Brand Actions ; Brand Evaluation. Et à chaque composant, seront donc rattachés tous les termes évoqués pour le désigner ou qui lui sont associés. Ainsi, les composants / éléments-clés qui forment une marque territoriale sont :

Tableau 14. Composants d'une marque territoriale selon les interviewés

Composants du cadre conceptuel	Éléments cités par les interviewés
Place (territoire)	<i>« Quand on parle de marque territoriale, on parle de territoire et de ses atouts »</i> (El Barehmi) ; <i>« Il y a le volet territorial, économique, environnemental, culturel, etc. et sociétal, tout ça »</i> , et les autres éléments du territoire à savoir : population, espace, opportunités d'investissement, qualité de vie, atouts, infrastructures, culture, histoire, patrimoine, etc. (Agounjab) ; <i>« Elle doit renvoyer à ce que représente le territoire »</i> (Benamour) ; Le réel, La réalité physique du territoire ; L'offre du territoire ; Les potentialités du territoire ; Le capital matériel et immatériel/les composantes matérielles ou immatérielles ; La mémoire du territoire ; La spécificité du territoire ; Les attributs du territoire ; La dimension institutionnelle, politique, administrative du territoire ; La réputation du territoire ; L'activité économique ; <i>« Des éléments de l'imaginaire social ou collectif »</i> (Baddou).

Brand Leadership	« la création d'une entité indépendante », « un comité interdépartemental » (El Barehmi) ; « c'est une gouvernance » (Loutfi) ; « le comité de développement stratégique » (Alami).
Community Stakeholders Engagement	« C'est des acteurs » (Loutfi) ; Les parties prenantes, « c'est même d'après moi, nous les porteurs de la marque, qui parlent de la marque, nous aussi on doit traduire les mêmes valeurs de la marque » (Fasly) ; Les partenariats avec le public et le privé, et les alliances aussi entre tous les acteurs (Triki) ; Les citoyens, « les citoyens sont, en plus d'être les consommateurs quotidiens de la ville, de la marque, doivent en être d'abord les constituants. Les citoyens doivent être des facteurs de constitution de la marque [...] Les citoyens et les habitants d'une ville définissent sa marque » (Naimi) ; La communauté.
Brand Vision	L'avenir ou la vision ; « Une marque c'est aussi une ambition, une vision qui est importante et le vers quoi on veut aller [...] c'est une vision par la force des choses » (Loutfi) ; « une marque territoriale doit évoquer une vision » (Seffar).
Brand Architecture	« C'est une architecture » (Loutfi) ; La cohérence par rapport au national, « Je ne peux pas dire dans un pays X que ma région est dans un créneau, dans une spécialité ou dans mon message ou dans ma promesse, être en contradiction, fut-elle minime, avec la promesse nationale, avec le message national. On doit vraiment être parfaitement aligné, peut-être rapporter quelque chose de plus mais jamais quelque chose de contraire » (Mehrez).
Brand Identity	L'identité : « on parle également d'identité car chaque territoire possède une identité unique et distincte qui le différencie des autres » (El Barehmi) ; L'identité du territoire, « une marque territoriale doit refléter l'identité de la ville, du territoire si on veut, l'identité, c'est quoi ce territoire » (El Khoudri) ; « la composante identitaire dans laquelle participe l'ensemble des parties prenantes » (Rochdi) ; L'ADN du territoire ; Les valeurs, « une marque c'est des valeurs » (Loutfi), « Une marque doit porter des valeurs et c'est ces valeurs qui font l'identité » (Alami) ; La personnalité du territoire ; Le code de la marque, la charte graphique, le langage (terminologie et lexique utilisés) ; une identité visuelle ; le logo ; le slogan ; Le positionnement choisi, tout en s'assurant de la cohérence entre le positionnement du territoire et de la marque (Moulay Rchid) ; les associations à la marque.
Brand Communications	La communication ; les actions de communication ; « tout ce qui est communication écrite, audio, vidéo et presse, parce qu'il faut qu'on communique au niveau national et international » (Mansouri) ; Le site Web, le portail de la région ou de la localité ; La promotion de la marque.
Brand Image	L'image : « Une marque territoriale c'est aussi l'image qu'on cherche à donner de notre territoire à travers des actions de communications. » (El Barehmi) ; « c'est aussi un univers photographique en cohérence avec la marque » (Loutfi) ; « c'est une image qui doit être la résultante d'une concertation et d'un travail collégial » (Rochdi) ; L'image du territoire.
Brand Experience	L'expérience « qu'elle permet et qu'elle offre » (Mellouk) ; « c'est l'expérience que la marque m'offre, qu'est-ce qu'elle m'offre cette marque ? pourquoi est-ce que je la prends ? C'est ce qu'on doit retenir, tout le reste n'est qu'au service de cette approche » (Essakalli).
Brand Actions	Action cohérente ; L'animation de la marque : « il faut la faire vivre, il faut l'animer, il faut qu'elle soit présente » (Belkhatat) ; Les actions pour nourrir la

	marque et de la faire vivre, « vous pouvez avoir le plus beau logo du monde ou la plus belle identité visuelle du monde, les gens vous diront "Waouw !" mais finalement c'est une coquille vide, ça ne sert à rien, ça sera juste pour un peu fanfaronner dans certains événements mais c'est pour ça que l'élément primordial c'est de nourrir cette marque et de la faire vivre le plus possible » (Essakalli) ; « c'est les actions qui font la marque ! [...] C'est tous ses projets, ses valeurs, ce qu'elle développe, c'est le contenu, et c'est plusieurs années de travail cohérent [...] c'est un plan d'actions, c'est un plan de déploiement, c'est des acteurs qui vont, même pas au service de la marque, mais en tout cas qui vont faire des actions au services du territoire. » (Loutfi) ; Le plan de développement stratégique, développement territorial (Alami).

Il est à noter que le composant ‘*Brand Evaluation*’ du cadre conceptuel est le seul élément qui n’a pas été cité par les interviewés. Par ailleurs, uniquement deux interviewés ont fait référence au composant ‘*Brand Architecture*’, ceci peut être expliqué par le fait qu’il s’agit d’un concept purement marketing, et rattaché plus spécialement au branding, tandis que les interviewés ne sont pas, dans la plupart des cas, des spécialistes en la matière.

- Processus de branding territorial :

Après une analyse minutieuse des propos des interviewés, le processus de création et de gestion d’une marque territoriale doit comporter essentiellement les étapes suivantes :

- **Avoir une volonté politique d’adopter une marque territoriale** : Selon les interviewés, le processus doit être initié à la suite d’une volonté politique cautionnant le projet de la marque territoriale. Mme El Khaili insiste sur l’obligation d’avoir « *une prise de conscience sérieuse des gestionnaires de la chose publique car si les gens qui gouvernent la ville ne sont pas convaincus de la stratégie de marketing territorial et ne connaissent pas son avantage et son objectif, ça ne sert à rien ! Si on n'est pas sûr aujourd'hui d'avoir une conscience politique publique locale, sensibilisée et qui connaît la signification d'une marque territoriale et ce que signifie la gestion d'une marque territoriale, ses objectifs et ses retombées, ce n'est même pas la peine d'investir dans un truc d'effet de mode qui va mourir après quatre ans. Donc, déjà, le processus, pour moi, trouvera sa source et son origine dans une conscience collective politique publique claire* ». En outre, certains interviewés soulignent la nécessité d’inscrire la marque territoriale dans la stratégie de développement local dans le but de garantir une cohérence dans les objectifs à atteindre et les actions à déployer.

- **Avoir/désigner un leader pour porter le projet** : Certains interviewés expliquent que le processus de la création et de la gestion d’une marque territoriale relève premièrement de la

responsabilité du patron de la ville qui doit porter la marque, le maire à titre d'exemple, car d'après M. Mellouk, « *il faut qu'à un moment donné il y en a un qui soit responsable et qui dure dans le temps* ». M. Kilito incite à « *réfléchir profondément aux aspects de gouvernance qui sont fondamentaux, parce que sans la gouvernance, ça ne fonctionne pas.* ».

- **Fédérer et impliquer l'ensemble des acteurs du territoire** : Les interviewés s'accordent tous sur l'obligation d'associer l'ensemble des acteurs de la société, y compris les citoyens, au processus de branding car il s'agit d'**une démarche participative de co-crédation de la marque territoriale**.

- **Crédre une entité pour conduire le processus de création et de gestion de la marque territoriale** : Les interviewés soulignent l'importance de créer une entité pour porter le projet de la création de la marque et gérer le processus de branding. Il faut « *qu'elle soit force de proposition, qu'elle fasse un premier travail de réflexion* » (Bernoussi). Pour ce faire, elle doit effectuer des benchmarks des expériences des territoires ayant adopté des marques, puis, analyser totalement le territoire en question et réaliser un diagnostic détaillé. M. Seffar avoue que le diagnostic est « *la partie la plus lourde et la plus ingrate de ce processus, c'est un diagnostic clair de ce qu'est le territoire, qu'est ce qui fait ce territoire, avec ces côtés positifs et ces côtés négatifs, ses forces, ses faiblesses, ses opportunités, ses menaces* ». Quelques interviewés proposent également d'évaluer la perception actuelle du territoire auprès des cibles (résidents, clients étrangers) et de déterminer les besoins et les attentes pour établir au final une synthèse et ressortir les éléments pertinents à prendre en considération. Ensuite, cette entité est amenée à élaborer la stratégie de branding en étroite collaboration avec les parties prenantes du projet, et ce, en menant une réflexion stratégique profonde (Oukrid), en définissant le plan et les axes stratégiques (Loutfi), ainsi que les actions à entreprendre et les moyens à mettre en œuvre pour le bon déroulement du processus et la réussite de la marque territoriale (El Barehmi). Cette structure ad-hoc est donc en charge d'appliquer le résultat de la réflexion stratégique (Baddou), concevoir et gérer la mise en place de la marque territoriale (Alami), tout comme la faire vivre (Draiss).

- **Concevoir la marque territoriale et la valider par les parties prenantes** : Les interviewés voient que la création de la marque passe par le choix d'une identité de marque commune reflétant l'identité du territoire et sa réalité. Cette identité de marque vient après la définition de la vision qui est selon M. Seffar, l'ambition et la promesse que le territoire veut donner et qui parle à toutes les parties prenantes. Ensuite, l'identité de marque permet d'indiquer le

positionnement voulu (Loutfi) qui, bien évidemment, fédère l'ensemble des parties prenantes (Seffar). Il est à noter que les interviewés considèrent la vision de la marque, l'identité de la marque, le positionnement de la marque, et même l'image de la marque comme étant la vision, l'identité, le positionnement et l'image du territoire étant donné que la marque représente le territoire. Par ailleurs, certains interviewés incitent à recourir à des spécialistes et des experts en la matière ou à recruter une agence spécialisée en branding (ou en communication) soit pour accompagner l'entité en charge du processus dans le développement de la marque soit pour créer son identité visuelle. En conséquence, toute une plateforme de marque doit être élaborée regroupant la vision de la marque, sa mission, ses enjeux, ses valeurs, son histoire, ses éléments de communication visuelle (logo, charte graphique, etc.), son slogan ou sa signature, etc. D'un autre côté, Mme El Khaili voit qu'il est impératif de préparer la phase de lancement de la marque, et ce, en informant sur le projet progressivement et en introduisant le concept au fur et à mesure au sein de la communauté, mais aussi, en le testant d'abord auprès d'un échantillon de clients cibles pour pouvoir apporter les rectifications nécessaires s'il le faut.

- **Mettre en place un plan d'actions** qui vise principalement à :

- **Communiquer et promouvoir la marque territoriale** : Après son lancement, l'entité en charge du processus doit communiquer sur la marque territoriale dans le but de la promouvoir et la faire connaître auprès des clients cibles. Aussi, les actions de communication doivent mettre en valeur les points positifs du territoire et ses atouts, ainsi que les réalisations et les chantiers en cours portés par la marque territoriale.

- **Faire vivre la marque territoriale et la préserver** : Selon Mme El Khaili, « *ce n'est pas qu'après le lancement de la marque que le travail va démarrer [...] comment lui garantir la pérennité car la marque territoriale n'est pas une chose qu'on lance et on se dit qu'on a fini l'appel d'offre, non, tu viens de commencer le travail, et donc comment faire pour la pérennisation de cette marque territoriale, comment faire vivre la marque territoriale, comment marketer la marque territoriale et essayer de la vendre à des échelles différentes et à des cibles différentes, comment commercialiser la marque territoriale pour qu'elle soit une source de revenue pour la ville [...] il faut gérer la marque, il faut déployer un plan d'action claire, chiffrable, avec des échéances, etc.* ». M. Mehrez assure également : « *on ne crée pas une marque pour la regarder, on la crée pour la faire vivre, pour en faire quelque chose, pour la fructifier* ». M. Alami précise qu'il faut développer la marque et la faire vivre « *en convergence de tout ce qui se fait autour de cette marque, tout ce qui se fait et qui apporte une valeur ajoutée et qui met en valeur encore plus cette marque. C'est en fait le terrain c'est lui* ».

qui va mettre en valeur la marque, s'il n'y a pas de résultat sur le terrain, sur le plan de développement, on peut créer la marque qu'on veut, elle va étouffer. Le vrai carburant de la marque c'est les réalisations terrain, ça c'est le vrai carburant de la marque ! S'il n'y a pas de réalisations sur le terrain, on va vendre de l'éphémère, bon ça peut durer un mois, deux mois et puis ... je dis n'importe quoi, ça va durer un temps *X* et puis ça va s'essouffler et tout le monde va se rendre compte qu'on a créé une coquille vide ». Les responsables doivent alors mener des actions en adéquation avec la marque territoriale en mettant en œuvre des projets concrets sur le territoire pour l'accompagner (Loutfi), en faisant avancer les chantiers en cours (Benamour), en travaillant sur le territoire pour concrétiser la promesse de la marque et la rapprocher de la réalité locale (Mellouk), en développant un contenu riche et des offres attractives (Berady), en créant un réseau d'ambassadeurs (Triki), etc. C'est pourquoi M. Baddou insiste sur l'obligation d'intégrer la marque territoriale dans les stratégies de développement local tout en mobilisant, selon M. Moulay Rchid, énormément de moyens pour son maintien.

- **Evaluer le processus de branding et faire un suivi régulier** : L'évaluation est indispensable « pour repérer les points d'améliorations » (Berady) et « suivre la réalisation du plan d'actions » (El Khoudri). Selon les interviewés, il faut donc organiser un suivi continu de l'ensemble du processus pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Toutefois, Mme El Khaili pense que l'évaluation ne doit se faire qu'après 2 ans, voire 5 ans, car il faut laisser du temps à la marque pour faire ses preuves. A ce moment, une évaluation pourra être envisageable afin de vérifier si la marque a pu atteindre réellement les objectifs assignés.

- **Faire évoluer la marque après avoir évalué et en fonction du contexte du territoire** : En effet, M. Alami explique qu'il s'agit d'un processus continu qui ne cesse d'évoluer pour perfectionner la marque territoriale. D'où l'obligation de la gérer aussi en fonction de l'évolution du contexte dans lequel le territoire opère (Rochdi).

En outre, comme dernière étape, M. El Bouazzaoui déclare en riant : « *Eh bien, prier pour que ça marche* ». Nous avons souhaité mentionner ce dernier point afin de montrer que la réussite d'une marque territoriale n'est pas un pari sûr et qu'elle demeure tributaire de plusieurs facteurs développés dans la partie conceptuelle (les composants du cadre conceptuel représentant des facteurs de succès) et qui seront dévoilés également dans le prochain sous-nœud.

Finalement, il s'agit d'un processus « *usuel de création de marque, il est continu, il est longitudinal, ça ne s'arrête pas, Coca-Cola fait toujours de la pub, la marque ne s'arrête pas, elle peut évoluer d'ailleurs* » (Benamour). En effet, ce processus « *est toujours itératif et c'est*

un perpétuel changement. Si je m'arrête, je me perds parce qu'il ne faut jamais s'arrêter car l'attente change, la cible change, l'offre change, mon territoire change, et je dois donc être dans un processus de développement et d'amélioration permanente » (Berady). Ainsi, « ce n'est pas un processus linéaire, ce n'est pas un processus qui se termine ! Il est toujours vivant, itératif. Si on veut prendre le risque de positionner une marque à travers une démarche qui se termine dans le temps, eh bien on ne va pas la positionner, on va la positionner mais ça sera éphémère, elle va mourir et on finira par l'oublier » (El Khoudri). Enfin, M. Mehrez pense qu'« il n'y a pas de dernière étape parce que c'est une boucle, parce qu'une marque, c'est quelque chose de vivant ! ».

- Facteurs de réussite et d'échec d'une marque territoriale :
 - Les facteurs de réussite :

En analysant les différentes réponses des interviewés, il s'avère que tous les éléments identifiés comme étant des étapes du processus de branding sont aussi des facteurs clés de succès d'une marque territoriale.

Par ailleurs, d'autres facteurs de réussite ont également été cités :

- Prendre conscience de l'importance d'avoir une marque territoriale et en identifier le besoin : La création d'une marque doit répondre à un besoin réel du territoire et intervenir à la suite de la volonté et de l'accord de ses principaux acteurs. Les responsables locaux et les parties prenantes doivent tous reconnaître son importance et son utilité pour leur territoire.

- Avoir un territoire prédisposé à développer une marque territoriale : M. Alami pose la condition suivante : *« il faut que le territoire soit mature, c'est-à-dire qu'il dispose des conditions pour développer une marque, qu'il soit préparé pour accueillir la création d'une marque »* afin qu'elle soit consistante et fondée sur une base solide. D'un autre côté, les interviewés insistent sur le fait de **définir** préalablement **une vision réaliste et un positionnement clair** du territoire pour les associer à la marque.

- Avoir un budget et des moyens pour créer la marque, la développer, l'accompagner et la faire vivre : Une marque territoriale nécessite énormément de moyens car *« c'est un processus qui prend du temps, qui est fastidieux »* (Seffar). Il faut donc mobiliser du temps et de l'argent, ainsi que des compétences humaines spécialisées, afin de mettre en place la marque territoriale, la promouvoir, l'animer et la faire vivre.

- Créer une marque authentique fondée sur l'identité du territoire et reflétant sa réalité :

Pour concevoir une marque territoriale réussie, les interviewés soulignent l'obligation de se baser sur l'identité du territoire et ses atouts réels. La marque doit correspondre à une réalité et ne pas relever, d'après Mme El Khaili, de l'utopie afin d'éviter la frustration des clients de la marque, autrement dit c'est l'échec garanti. Ainsi, la marque territoriale transmettra une image aux clients cibles qui reflète beaucoup plus la réalité du territoire (Baddou).

- Institutionnaliser la marque territoriale : Il est primordial, selon M. El Khoudri, d'institutionnaliser la marque pour lui attribuer un caractère officiel et la normaliser dans le but de faciliter son usage par les parties prenantes qui se l'approprient, et garantir ainsi une cohérence dans les différentes stratégies sectorielles.

- Mener des actions et des projets sur le territoire pour le développer et l'améliorer, ainsi qu'accompagner la marque et faire en sorte qu'elle soit crédible et tienne sa promesse : Il est vital d'entamer une dynamique d'animation et de création autour du territoire en réalisant des projets qui vont le développer et s'accorderont avec la marque territoriale. Les actions qui seront déployées sur le territoire autour de la marque auront pour but de la crédibiliser et concrétiser sa promesse. En conséquence, il faut travailler sur le territoire ; réaliser des projets structurants ; développer une offre réelle et un contenu riche ; améliorer la qualité de vie ; exploiter intelligemment les infrastructures, les grandes constructions, les prouesses architecturales dont dispose le territoire ; assurer une transparence et une efficacité des services publics offerts ; etc., et le plus important est de pouvoir développer des actions durables pour maintenir une continuité de la marque. En effet, le but in fine est de **faire vivre la marque territoriale et la préserver.**

- Croire en la marque territoriale et se l'approprier par l'ensemble des acteurs du territoire tout l'intégrant dans leur politique, stratégie et actions : Il se peut que des parties prenantes ne soient pas d'accord sur certains points se rapportant à la conception de la marque, mais il faut que tout le monde croie vraiment en elle afin de se l'approprier réellement et travailler tous ensemble vers l'atteinte des objectifs escomptés. Tous les acteurs du territoire, y compris les citoyens, doivent pouvoir s'identifier dans la marque pour la porter proprement. Mme Fasly déclare : *« je crois qu'on peut citer énormément de facteurs de succès, mais moi je crois qu'il y a un facteur qui regroupe tout ça c'est croire en la marque. Lorsqu'on croit en cette marque et en son importance, au niveau local et au niveau régional, on doit tous travailler pour la faire vivre et la faire perdurer ».*

- Les facteurs d'échec :

Concernant les facteurs d'échec, les interviewés ont indiqué que c'était exactement l'opposé des facteurs de succès cités. Nous reprenons quelques-uns :

- Assimiler totalement la marque territoriale à une personne ou à un politicien, un maire à titre d'exemple, qui lâche le projet une fois qu'il change de fonction ou que son mandat prenne fin. La marque territoriale doit continuer à exister au-delà de toute considération politique car elle appartient avant tout au territoire et non pas à une seule personne. De même, la marque ne doit pas non plus être l'affaire d'une seule institution.

- Ne pas réussir à avoir l'adhésion de tous les acteurs du territoire et celle des résidents, et essayer par la suite de leur imposer la marque territoriale.

- S'éloigner de l'identité du territoire et de sa spécificité lors de la création de la marque (omettre l'une de ses dimensions ou l'une de ses composantes) et s'attacher uniquement aux côtés graphique et visuel avec une absence de fond, de contenu et de matière, ou de positionnement clair.

- Copier-coller des stratégies de marques existantes, « *Il y a aussi le facteur de copier-coller, je peux dire il y a I Love New York et on peut dire I Love Casablanca, on peut faire du copier-coller qui pourrait marcher comme ça pourrait ne pas marcher, ça veut dire qu'il faut que les facteurs de réussite concernent quelque chose qui prend en considération la spécificité du territoire.* » (Oukrid).

➤ **WeCasablanca :**

La catégorie *WeCasablanca* est importante pour notre recherche puisqu'elle englobe les sous-nœuds se rapportant à la marque, ainsi que la ville de Casablanca. Cette catégorie permettra alors de mieux approcher le contexte dans lequel la marque a été développée.

- Atouts et caractéristiques de Casablanca :

Casablanca est une ville qui a connu un développement phénoménal en moins d'un siècle (Alami) et qui continue d'évoluer dans une stabilité (El Bouazzaoui). La « *ville blanche* » (Bernoussi) possède tous les atouts nécessaires pour accroître son attractivité, promouvoir son image à l'international et développer une marque territoriale (Baddou). « *Elle n'a que des atouts !* », assure M. Alami. Ainsi, les principaux atouts et caractéristiques de Casablanca sont :

- **Nom de la ville** : « C'est son nom ! » déclare M. Kilito. Selon les interviewés, Casablanca est une ville qui est connue et possède « *un nom international* » (Agounjab). Mme El Khaili ajoute que « *Casablanca c'est un nom de ville qui est familier, non pas que chez les marocains, mais un peu partout dans le monde* ».

- **Casablanca, la métropole** : Selon M. Draiss, Casablanca « *a toutes les caractéristiques d'une métropole* ». « *La réalité c'est une grande métropole, c'est la plus grande ville (au Maroc), donc ça, c'est un élément qui est fondamental* » (Mellouk). Par conséquent, c'est une ville où il y a tout : M. El Bouazzaoui assure que « *tout est là !* » et « *celui qui veut quelque chose, il vient à Casablanca* » (El Khaili). « *Vous pouvez trouver tout ce que vous désirez ! Par contre, si vous partez dans d'autres villes, vous ne trouverez pas certaines choses.* » (El Khoudri). Casablanca est donc une ville différente des autres villes marocaines et présente « *des avantages que d'autres villes n'offrent pas* » (El Bouazzaoui). A Casablanca, « *il y a aussi énormément de sources financières* » (Fasly). Elle possède alors suffisamment de moyens et de fonds, et bénéficie de subventions publiques (El Khaili). Par ailleurs, Casablanca dispose « *du plus grand aéroport du Royaume, du port économique le plus grand du Royaume³⁶, de jonction en termes d'autoroutes à travers tout le territoire national [...] c'est la première en termes d'infrastructures [...] c'est ce potentiel qu'elle a en termes d'infrastructures, je pense que c'est le capital majeur. Je pense que c'est un des plus grands atouts.* » (El Bouazzaoui). L'autre atout de la métropole casablancaise est donc **la disponibilité des infrastructures** de base.

- **1^{er} pôle économique du pays** : Casablanca est la capitale économique du Maroc, elle est le cœur battant de l'économie marocaine (Naimi) et la locomotive du Royaume. Elle représente « *40% du PIB du Maroc* » (My Rchid). « *A l'international, c'est la ville référence qui est prise en considération pour évaluer le potentiel du Maroc* » (El Bouazzaoui). En outre, elle est « *la première en aéronautique, en automobile, en finance, en offshoring, et dans des secteurs qui sont appelés les métiers du monde du Maroc. Ces éléments ont également participé au marketing de Casablanca auprès de grands groupes internationaux* » (El Khaili). Elle dispose actuellement d'une place financière internationale. Elle est effectivement le premier « *hub économique et financier* » (Agounjab) en Afrique qui « *va regrouper un certain nombre d'acteurs économiques à l'international* » (El Bouazzaoui). D'un autre côté, Casablanca est la « *première plateforme industrielle (au Maroc)* » (Alami) où « *l'activité industrielle y est prépondérante et constitue un puissant catalyseur de la croissance et de l'extension du tissu*

³⁶ Il est actuellement le deuxième plus grand port au Maroc après celui de Tanger Med.

urbain » (Khadali). « Si vous voulez des statistiques carrément, c'est 40% du tissu industriel, c'est une tradition industrielle depuis les années 50 » précise Mme El Khaili. C'est donc une ville qui crée de la richesse au quotidien (El Khoudri).

- **Ville d'affaires** : Casablanca « est une ville où on fait des affaires » (Naimi). Par conséquent, elle est une ville où on peut réussir et s'enrichir : « les gens viennent à Casablanca pour faire fortune » (Loutfi). Selon M. Alami, « Casablanca a donné tous les riches du Maroc ! Toutes les fortunes du Maroc se sont développées à partir de Casablanca ! Toute la classe politique est passée par Casablanca ! Casablanca c'est la clé de succès au Maroc. Vous réussissez à Casablanca ! » (Alami).

- **Casablanca, lieu de vie** : Selon Mme Bernoussi, Casablanca est caractérisée par son *life style* unique et particulier. Pour Mme Loutfi, « c'est un lieu de vie » et « une ville de l'émancipation, où les femmes s'émancipent, où elles viennent et habitent toutes seules, elles affrontent la vie, etc. ». Ainsi, « Casablanca c'est la ville des libertés, la ville où on peut s'épanouir, la ville où on peut réussir sa vie » (Mellouk). Elle offre « beaucoup d'endroits pour aller vous détendre, il y a beaucoup de clubs, beaucoup de restaurants, beaucoup d'endroits pour faire du shopping, vous avez l'embarras du choix, vous avez plusieurs centres commerciaux [...] elle reste intéressante quand on a envie de vivre sa vie d'une certaine façon » (El Bouazzaoui). Elle se distingue aussi par sa joie de vivre « qui se décline dans l'esprit Casablancais, l'esprit Casablancais c'est l'esprit de bien vivre, de consommer, de faire la fête, ce n'est pas une ville renfermée, conservatrice, sclérosée, donc tout ça contribue à la constitution des atouts. ». C'est également une ville de culture, de loisirs et de divertissement : « c'est une ville où il y a du divertissement par rapport au reste du Maroc, c'est une ville où il y a une certaine activité culturelle qui est globalement supérieure au reste [...] il y a des festivals, des concerts, des musées, des cinémas » (Naimi). De même, « Casablanca, c'est l'animation nocturne » (Agounjab). Par conséquent, Casablanca est une ville vivante et dynamique où il y a plein d'activités (Mehrez). En effet, « c'est une ville qui est très vivante, c'est une ville qui a vraiment beaucoup d'animations, il y a beaucoup de choses qui se passent à Casablanca, il est difficile de s'ennuyer à Casablanca car elle est très animée » (Essakalli). Pour Mme Loutfi, Casablanca est « une boule d'énergie » et l'un de ses atouts « est son effervescence ». D'un autre côté, Casablanca est une ville sûre³⁷. Selon M. Alami, Casablanca est « une ville globalement assez

³⁷ Cet atout n'a été cité que par un seul acteur. Nous verrons après dans le sous-nœud *Problèmes_Casablanca* que la sécurité fait défaut.

sûre [...] si je la compare à Rio ou je la compare à Calcutta, ça reste quand même une ville sûre ! ».

- **Ville de l'emploi** : Casablanca est « une ville où il y a du travail, donc c'est déjà une attractivité pour le reste de la population marocaine » (Naimi). M. Alami la considère comme la « première plateforme de l'emploi » au Maroc. D'où la réputation de Casablanca de '**ville gagne-pain**', « tout le monde vient à Casa pour travailler » (El Khaili).

- Casablanca a **une identité au confluent du traditionnel et du moderne** (Seffar). Elle est surtout considérée par les interviewés comme une **ville moderne** : « Par rapport aux autres villes (marocaines), c'est la caution moderniste ! » (Naimi). En effet, « Casablanca c'est la ville de la modernité » (Andaloussi).

- **Ville accueillante** : « c'est une ville accueillante, et c'est vraiment rare où tu trouves cet atout-là [...]. Ici, tu viens pour habiter et après 3, 4 jours, tu te sens intégré dans le quartier et tu commences à t'habituer, genre l'atmosphère de cette ville est unique » (El Khaili) et « la population est accueillante, dès que vous êtes à Casablanca, vous êtes Casablancais » (Mellouk). Casablanca est également une ville attachante : « ça fait 17 ans que je vis à Casablanca, je viens de Rabat et voilà, elle vous prend, ça y est, vous vous ne posez plus la question, donc, elle est attachante, elle vous transporte, voilà » (Loutfi).

- **Ville cosmopolite et multiculturelle** : « Une grande communauté étrangère vit dans cette ville-là, il y a un grand cosmopolitisme » (Naimi), « c'est un melting-pot » (El Barehmi), et « c'est une ville multiculturelle » (Moulay Rchid).

- **Ville internationale ouverte sur le monde** : Casablanca est « une ville internationale » (Boudraa) et « une ville ouverte » (El Barehmi). M. Mellouk déclare : « Les atouts, je dirai c'est sa capacité à être ouverte sur le monde et à offrir sa chance à qui vient la visiter. Ce n'est pas une ville fermée ». Ainsi, Casablanca « est facilement accessible puisqu'elle dispose de routes, autoroutes, trains, mais aussi un port et un aéroport international » (El Barehmi).

- **Patrimoine riche et diversifié** : Casablanca dispose d'un musée à ciel ouvert qui est le centre-ville et qui représente un héritage de l'époque coloniale (Andaloussi). « C'est le berceau de l'Art Déco, c'est dommage enfin quand vous allez au centre de ville de Casa, il y a vraiment des bâtiments magnifiques mais qui sont tellement mal entretenus » (Bernoussi). M. Naimi atteste : « On ne sauvegarde que très peu le patrimoine architectural de Casablanca, le patrimoine colonial ». En outre, « Casablanca figure avec l'homme de Sidi Abderrahmane et avec les

différentes carrières dans le patrimoine archéologique, et Casablanca figure dans le patrimoine historique à travers les différents accords à la suite de la visite de Roosevelt et Churchill » (Moulay Rchid). En effet, « Casablanca regorge d'histoire, surtout une histoire contemporaine, c'est loin d'être la ville la plus ancienne du Maroc, mais elle a quand même une histoire assez contemporaine, assez riche » (Naimi). D'un autre côté, l'un des atouts de la ville « c'est le film Casablanca, c'est le mythe du film Casablanca » (Bernoussi) et Mme El Khaili voit que ce dernier « a fait que Casablanca soit une ville connue de par le monde ». Ainsi, « Casablanca figure dans le patrimoine culturel à travers son film » (My Rchid).

- **Emplacement géographique intéressant** : « Casablanca est une ville exceptionnelle de par son positionnement géographique » (Moulay Rchid) avec « un emplacement juste incroyable sur une merveilleuse côte, une connectivité aérienne centrale, même si la notion de centralité ne veut rien dire sur un globe mais si on parle d'une centralité utile, on est au centre du monde, Casablanca est au centre du monde » (Seffar). « Aujourd'hui, c'est un hub entre l'Europe et l'Afrique » (Draiss) et « gravitent autour d'elle un certain nombre de villes satellites qui lui apportent une valeur ajoutée exceptionnelle notamment Rabat, première ville administrative, le port d'El Jadida qui fait une complémentarité avec le port de Casa et avec toute la partie énergétique, phosphate, etc., Settat avec un bassin industriel et agricole » (Alami).

- **Ville côtière** : « C'est une ville côtière magnifique » (Bernoussi). « Nous avons 22 km de côte, nous avons des plages, de vraies plages avec du sable, ce qui est très très rare dans des villes de cette importance, elles se comptent sur le bout des doigts, une ville qui a une plage dans son centre, il n'y en a pas beaucoup » (Moulay Rchid). Aussi, « vous avez la Corniche qui est encore plus vivante. La Corniche a deux vies, elle a la vie du jour et la vie du soir » (Mellouk).

- **Arrière-pays riche** : M. Triki déclare : « il y a même des terrains, un capital agricole important sur la région de Settat ». M. Seffar précise que « c'est un territoire vaste et tendu avec de la forêt, de la mer atlantique, des plaines, il ne manque que la neige (il sourit) ».

- **Climat méditerranéen agréable** : Casablanca bénéficie d'un « climat exceptionnel » (Alami). En effet, Mme El Khaili déclare que « nous disposons d'un atout très important, ce climat méditerranéen qui n'est pas hostile vis-à-vis des gens de l'Europe, etc. ». Aussi, « c'est une ville avec une météo clémente pendant toute l'année » (Rochdi) et avec « plus de 300 jours de soleil par an avec une capacité à convaincre les gens à venir y habiter » (Mellouk).

- **Potentiel touristique** : Casablanca est « la 3ème destination touristique du Maroc » (El Barehmi) « mais la deuxième en termes de dépenses de touristes » (M. Belkhatat). Mme Rochdi pense que la ville « a une offre touristique qui se respecte [...] c'est ses quelques sites touristiques aussi qui peuvent être un atout comme le site de Habous, l'ancienne médina ». Enfin, « Casablanca est une destination qui mérite bien d'être. » (Khadali).

- **Population de la ville** : « Son atout est sa population ! » (Agounjab), « elle est unique dans tous les sens. Sur les affaires, c'est des hommes d'affaires avisés et pragmatiques, sur le plan relationnel, c'est des gens qui sont dans le pragmatisme » (Berady). De plus, Casablanca se caractérise par « une jeunesse extraordinaire » (Alami), d'ailleurs, « la jeunesse la plus importante se trouve à Casablanca » (Moulay Rchid). En outre, « elle concentre une population en termes de main d'œuvre » (El Bouazzaoui) qui est « jeune, qualifiée et formée pour des métiers intéressants » (El Khaili). Son atout, d'après M. Mellouk, est la taille importante de sa population « on parle de 5, 6 millions, en disant 3.5 millions qui habitent à Casa mais toute la périphérie permet de drainer du monde au quotidien ». Il ajoute que cette population « c'est un marché de consommation, mais c'est aussi des ressources humaines capables de fournir toutes les industries, tous les établissements de formation, c'est des universités, c'est du savoir, donc autant de choses qui constituent aussi une force ».

- **Offre de formation développée et variée** : « Casablanca, c'est la ville qui dispose du plus grand nombre d'instituts de formation à l'échelle nationale » (Agounjab). Elle est effectivement « l'un des tous premiers pôles de formation » (Alami) au Maroc. Casablanca est réputée par son offre de formation de qualité et l'existence de divers établissements d'enseignement supérieur et de formation professionnelle. Elle représente alors « un hub pour les étudiants qui veulent étudier dans le cadre d'une université et d'écoles de renom » (Belkhatat). De plus, « ici vous avez la mission belge, vous avez la mission américaine, la mission française, la mission anglaise et espagnole, pratiquement tout » (El Bouazzaoui).

- **Grand chantier à ciel ouvert** : Casablanca est « une ville aujourd'hui qui est un chantier à ciel ouvert, genre celui qui voit Casablanca avec le plan de développement du Grand Casablanca qui a été signé devant Sa Majesté, Casablanca est une ville, espérons-le bien, que c'est une ville qui se développe, on le sent ! Entre chantier et chantier, il y a un chantier, les nouvelles lignes du tramway, les routes, les trémies, les ponts, genre il y a plein de choses qui sont en train d'être réalisées à Casablanca pour la hisser justement au rang des grandes métropoles internationales » (El Khaili).

En définitive, « *Casablanca est attractive de nature* » (El Barehmi). Mme El Khaili explique : « *Quand on part voir les chiffres de l'aéroport Mohammed V ou des nuitées dans les hôtels, etc. si tu vois avec le CRT, Casablanca est une ville qui se porte bien, les gens viennent à Casablanca. L'aéroport Mohammed V comme c'est le hub, les gens viennent, on n'a pas besoin de les attirer pour venir, si l'objectif du marketing est de faire venir les gens, les gens viennent naturellement ! Un vient pour travailler, l'autre vient pour faire l'affaire, un autre pour visiter* ».

Pour finir, nous souhaitons reprendre une métaphore qui résume parfaitement la situation de Casablanca : « *je me rappelle toujours d'une citation d'un Monsieur que je respecte beaucoup, un Casablancais pur qui a presque 82 ans et qui me dit toujours que Casablanca était une belle femme qui fréquente un salon de beauté de mauvaise qualité. [...] on a des atouts qui sont très, très intéressants* » (El Khaili). Le salon de beauté de mauvaise qualité fait référence aux divers problèmes de gestion que connaît Casablanca et qui ne lui permettent pas d'atteindre son summum. Ce que nous confirme M. Andaloussi : « *j'ai géré la ville avec Benhima³⁸, j'étais son conseiller et on disait le slogan suivant, choisissez soit on travaille notre ville et on va être comme Barcelone soit on va dormir et on va devenir comme Calcuta, donc il faut choisir entre Barcelone et Calcuta ! Il y a deux exemples, si nous continuons, on va vers Calcuta.* ».

Etant donné que quelques interviewés nous ont fait part spontanément de ces problèmes, le sous-nœud Problèmes_Casablanca a été créé.

- Problèmes de Casablanca :

Certes, Casablanca est une ville qui a plein de potentiel et dispose de tous les atouts et les avantages possibles (Berady) mais qui a « *beaucoup de problèmes aussi* » (Fasly). M. Alami confirme également que Casablanca a des atouts énormes mais elle a des handicaps. De ce fait, M. Seffar déclare : « *heureusement que vous ne parlez pas des points négatifs parce qu'ils sont aussi nombreux* », et M. Naimi assure que « *si on venait à faire des recensements, on trouverait beaucoup plus de négatifs que de positifs pour Casablanca.* ». Pour sa part, M. Mellouk pense que « *Casablanca souffre d'un problème de schizophrénie entre ce qu'on a envie qu'elle soit dans les têtes et ce qu'on fait pour qu'elle soit* ». Aussi, Mme Loutfi mentionne que toutes ces contradictions figurent dans le portrait identitaire de la ville réalisé dans le cadre du développement de la marque WeCasablanca : « *on le dit dans le portrait identitaire de*

³⁸ M. Driss Benhima est l'ex-wali de l'ancienne région du Grand Casablanca (2001-2003).

Casablanca, on dit c'est le ying et le yang, c'est le noir et le blanc. Casablanca, en même temps, elle est effervescente, mais en même temps, elle est chaotique, en même temps, c'est un lieu de vie, elle est ouverte, etc. mais en même temps, il y a une certaine population qui sont laissés un peu en marge, elle n'est pas toujours si inclusive comme on le voudrait, et ça on le met dans le portrait identitaire, on ne le cache pas, on dit c'est le positif et le négatif à Casablanca, mais c'est une chose qui se rééquilibre ».

Le tableau ci-dessous regroupe les problèmes cités par les interviewés :

Tableau 15. Problèmes de la ville de Casablanca selon les interviewés

Problèmes	Verbatims
Mauvaise gestion de la ville : problème au niveau de la gouvernance	- « Vous avez la gouvernance de la ville qui est importante, et dans le cas de Casablanca c'est plutôt un élément de faiblesse » (Mellouk) ; - « Sa Majesté est venu avec un discours très carré qui appelait un chat un chat, il a évoqué les problèmes de la gestion de la chose publique, la chose locale au niveau de Casablanca, et pour dire que Casablanca était une ville qui se développait à deux vitesses, que Casablanca était une ville des bidonvilles et des gratte-ciels, que Casablanca souffre de problèmes de taux de raccordement à l'eau et à l'électricité, on est en train de parler de Hub financier international, il y a des quartiers à Casablanca qui ne sont toujours pas raccordés à l'eau et à l'électricité, les gens n'ont toujours pas les réseaux de l'assainissement, et ça quand on y pense, c'est assez ... depuis tout à l'heure qu'on est dans le rêve, Casa, le marketing, etc. mais quand on fait le diagnostic, il y a parfois des choses qui sont alarmantes ! » (El Khaili).
Absence d'un fort leadership	« Il faut qu'il y ait un leadership très fort, s'il n'y a pas de leadership, il n'y a rien ! On a ce problème au Maroc, à l'échelle territoriale, nous n'avons pas de leadership, je suis désolé de le dire, est-ce que c'est le président de la région ? Est-ce que c'est le président de la ville ? Est-ce que c'est le Wali ? » (Alami).
Pas de synergie entre les acteurs locaux	M. Triki déclare : « il n'y aucune synergie entre les acteurs mêmes du même territoire ».
Absence d'une identité forte et faible sentiment d'appartenance des citoyens à la ville	Mme El Khaili nous informe qu'une étude a été commandée par la SDL Casa Patrimoine en Avril 2015 auprès de Boston Consulting Group. Un des résultats était que : « Casablanca était une ville carrefour et que du coup, il n'y avait pas d'identité forte. Dans cette étude, on a eu l'occasion de réaliser des focus group avec des Casablancais, catégorie socio-professionnelle, âge, sexe confondus, et donc, la dame qui animait les focus group posait une certaine question systématique à chaque fois. A chaque début de focus group, elle demandait aux personnes interviewées : Vous êtes d'où ? Et donc, la surprise était que seulement 0,5% des personnes ont répondu 'Je suis de Casa', alors que tout le monde disait moi je suis de Fès, de Marrakech, je suis Chelh, etc. Il y a donc des personnes qui naissent à Casablanca, qui grandissent à Casablanca, qui travaillent à Casablanca, et qui vivent à Casablanca, mais pour lui, il est Fassi, ou pour lui, il est Marrakchi, ou pour lui, il est Chelh, donc cet attachement, l'identité

	<i>‘Casaoui’, ‘Casablancais’ étaient (faible)... Bon, sur les réseaux sociaux, tu trouves les sites, Save Casablanca, On aime Casablanca, etc. mais dans l'inconscient, rare où tu trouves quelqu'un qui est vraiment ce Casaoui qui défend jusqu'au bout. Donc, cette dimension carrefour de cette ville, et ce manque d'attachement à la ville, c'était lui aussi un élément qui fallait prendre en considération pour que tout projet, toute action future de promotion ou de sensibilisation, on essaie à chaque fois de rappeler ce ‘Casaoui, Casaoui !’, il fallait que les gens commencent à ... il faut les réconcilier avec leur ville ».</i>
Patrimoine de la ville non mis en valeur	- « Jusqu'à présent, il n'y a pas eu une stratégie de valorisation de patrimoine. [...] On n'accordait pas une importance ! Ce côté du patrimoine était négligé [...] il n'y avait pas de stratégie, les décideurs de la ville ne parlaient pas patrimoine et personne n'en parle. Comme je vous ai dit, cela fait 20 ans qu'il n'y a que Casamémoire, une association de bénévoles, ils ne faisaient des choses que pour sauver ce patrimoine, pour éviter qu'il ne soit détruit, mais il n'y avait pas de vraie vision. » (El Khaili) ; - « Casablanca a une histoire contemporaine qui n'est pas valorisée et qu'on devrait valoriser [...] il y a l'architecture française, l'architecture coloniale française, qu'on appelle l'architecture moderne du Vieux Casablanca qui est en train d'être détruite. L'hôtel Lincoln, par exemple, qui a été détruit, tout ce patrimoine est très peu, très peu, très peu exploité, et Casablanca gagnerait à le favoriser. » (Naimi).
Ville de plus en plus chère	« ils deviennent trop cher [...] l'inconvénient qu'ils ont, c'est qu'ils sont en train de devenir plus chers, le niveau de vie est plus élevé et le terrain, le foncier deviennent très, très, très chers, et ça, il faut qu'ils fassent attention » (Boudraa).
Insécurité	« Casablanca est classée 2ème en Afrique du Nord sur l'insécurité et classée treizième en Afrique » (Triki).
Ville sale	« C'est une ville sale » (Triki) ; « c'est pollué » (Benamour).
Incivisme	A Casablanca, « il manque un petit peu de civisme, il y a un laisser-aller, les gens ne respectent pas un certain nombre de codes surtout le code de la route, etc. » (Agounjab) ; « il y a des Casablancais qui sont sales, qui jettent les ordures, qui crachent dans la rue » (Triki).
Manque de constructions et de bâtiments phares	- « A Casablanca, il est difficile que tu fasses venir les gens plus d'une fois, tu invites quelqu'un de Rio de Janeiro pour venir assister à une conférence à Casa, il viendra, il passera deux jours à Casa, il ira voir le mall et prendra des photos près de la mosquée (Hassan II), dans deux ans, tu l'appelleras pour revenir, mais qu'est-ce qu'il va voir encore ? [...] Alors ce qu'il y a à voir à Casa est vraiment peu, et même les choses qui sont belles ne sont pas valorisées comme l'Art déco, tu pars au Boulevard Mohammed V, tu te fais agresser, ce n'est pas valorisé, ce n'est pas propre » (El Khaili) ; - « Si je vous dis Casablanca, vous êtes dans le film, et on est encore dans l'histoire, vous êtes dans la mosquée Hassan II parce que c'est un élément structurant de l'identité de la ville, vous avez autre chose ? Non, il n'y a rien !
Densité et Pression démographique	- « Aujourd'hui, Casablanca, on en a fait l'une des villes les plus denses dans le monde alors qu'on a que de l'espace ! » (Alami), ce qui a engendré une pression sociale et démographique énorme (Berady).

Cependant, M. Moulay Rchid voit que « *dans des mégapoles comme la ville de Casablanca, c'est le feeling qui n'est pas bon. On a toujours l'impression dans une ville comme ça qu'on est dans la saleté, qu'on est dans l'insécurité, qu'on est dans l'incivisme, et ça c'est plus un feeling parce que si on fait les statistiques et qu'on compare par rapport à d'autres villes ou par rapport à d'autres mégapoles, on se rend compte rapidement que Casablanca se situe dans la moyenne, au-dessus de la moyenne, et c'est cette sensation de feeling qu'on doit changer, et on ne peut changer le feeling que par le perçu, et donc, c'est pour ça que pour l'instant, les projets que nous faisons vont déverser dans cette partie-là, de manière à ce qu'on puisse promouvoir Casablanca avec du concret* ».

- Intérêt de la marque WeCasablanca :

Ce sous-nœud va dévoiler l'intérêt de doter Casablanca d'une marque territoriale du point de vue des acteurs et des parties prenantes qui connaissent la ville et son contexte.

Les avis sur WeCasablanca divergent mais **tous les interviewés ont été d'accord que l'idée d'avoir une marque territoriale pour Casablanca est intéressante dans la mesure où elle va accompagner le plan de développement de la ville**, va répondre à un besoin et va permettre d'atteindre certains objectifs : donner et affirmer l'identité de la ville, augmenter son attractivité, accélérer son essor économique, redorer son blason puisqu'elle souffre d'images négatives (Bernoussi), renforcer la fierté d'appartenance des Casablancais, fédérer les énergies autour de la marque, embarquer tout le monde dans un même objectif d'attractivité de la ville et mettre en valeur le territoire pour les citoyens, les touristes et les investisseurs. « *Il était temps pour que Casa puisse construire une marque territoriale* », affirme M. Baddou, « *parce qu'il le fallait, il faut qu'on ait une marque !* » (Triki). Il y a donc un intérêt à déployer une marque territoriale pour le Grand Casablanca surtout qu'elle « *pâtît d'un manque cruel de marketing territorial* » (Naimi). La marque est alors importante et représente une valeur en plus pour la ville. M. Seffar et Mme Bernoussi ont d'ailleurs salué cette initiative. En outre, doter Casablanca d'une marque territoriale est désirable vu les différentes caractéristiques et les nombreux atouts de la ville. Néanmoins, cette donnée a poussé M. Berady à déclarer que Casablanca n'avait pas besoin d'une marque car la ville est attractive et dispose déjà d'une forte notoriété à l'échelon national et international. Il voit que la marque WeCasablanca n'a été créée que pour formaliser la démarche d'attractivité de la ville.

En ce qui concerne la marque WeCasablanca, les interviewés ont été en désaccord. Elle est intéressante pour les uns car elle est la première marque territoriale au Maroc et en Afrique, et

va servir principalement à accompagner la mise en œuvre du plan de développement du Grand Casablanca, ainsi qu'identifier et valoriser la ville qui *« est tellement grande et tellement diversifiée et pleine de contradictions que c'est bien de leur trouver un point en commun »* (Oukrid). Le but in fine est de rendre Casablanca une ville internationale et la positionner dans le rang des grandes métropoles. Certains interviewés ajoutent également que la marque aura pour but de réconcilier les Casablancais avec leur ville en renforçant leur sentiment d'appartenance. M. Baddou pense alors que *« l'initiative est bonne en tant que telle, l'ambition derrière la création de marque est bonne »* (Baddou). Maintenant, *« il y a énormément de choses qui se font au nom de Casablanca »* (Mansouri).

Pour autant, il semble qu'elle soit un véritable levier de visibilité. De fait, M. El Khoudri pense que WeCasablanca est intéressante parce qu'elle a créé le buzz *« abstraction faite que ça soit un buzz négatif ou positif, elle a créé un buzz. Elle a donc réussi à faire quelque chose, ça je le dis d'une manière très positive »* car *« on pouvait lancer WeCasablanca mais personne ne s'y intéressera, et là c'est encore pire ! Elle passe inaperçue, c'est complètement raté ! C'est vraiment inconcevable de lancer quelque chose et que personne ne s'y intéresse, mais le fait qu'elle ait un donné un retour, il peut être négatif ce n'est pas grave, un retour négatif c'est très positif ! Mais le fait qu'elle existe et qu'elle s'est faite une place, ça dérange, elle est intéressante dans la mesure qu'elle dérange, et elle dérange qui ? Elle dérange les parties prenantes qui la refusent, pour quelles raisons ? Quels sont leurs intérêts ? Quelles sont leurs contraintes ? Et quelles sont leurs attentes ? Pourquoi ça les a dérangées ? Ce n'est pas grave, ça les a dérangées, on peut trouver un terrain d'entente, on modifie des choses, on peut s'entendre sur des choses, on peut même avoir le courage et dire voilà que WeCasablanca ça ne marche pas mais voilà ce qui marche ! ».*

Néanmoins, M. Laabaizi, M. Kilito et M. Belkhatat pensent que la marque WeCasablanca ne sera intéressante que si elle est suivie des actes réels de développement car se contenter uniquement du logo n'est pas suffisant, que si elle est bien gérée : il y a une gouvernance dessus et les moyens pour réussir, et que si l'ensemble des acteurs locaux croit en la marque et se l'approprie. Selon M. Mehrez, l'important n'est pas de créer la marque mais ce qu'on va en faire. Bien qu'il y ait eu des divergences par rapport au logo, ce qui est vital pour M. Draiss est de faire vivre la marque puisqu'elle est là, et c'est le travail le plus difficile à faire maintenant. Il ajoute qu'il faut chercher aussi à faire adhérer les acteurs du territoire à la marque pour qu'ils la portent et la fassent vivre.

L'ensemble de ces interviewés confirment que la marque WeCasablanca est intéressante pour l'ensemble des cibles précitées, à savoir : les Casablancais, les acteurs internes, les investisseurs, les touristes, les talents, les nouveaux résidents, les étudiants, etc.

D'un autre côté, d'autres acteurs soulignent principalement l'échec de la marque WeCasablanca. En demandant à M. Baddou s'il connaissait des marques qui ont échoué, il répondit tout en rigolant : « *On ne peut pas tirer sur Casa quand même* ». M. Naimi pense également que le résultat (WeCasablanca) n'a pas été à la hauteur des attentes mais qu'il n'est pas trop tard pour bien faire puisqu'une amélioration de la marque et une amélioration dans la méthode de communication de la ville vont peut-être amener les citoyens à adhérer à la marque. L'interviewé a déclaré clairement au début de l'entretien que la marque WeCasablanca fut un échec : « *Je crois que la seule marque qu'on connaît d'échec c'est celle de notre belle ville* », « *WeCasablanca a été un échec monumental* », et qu'elle « *a été tellement critiquée* » dans la presse : « *cette initiative a été beaucoup, beaucoup, beaucoup critiquée dans la presse* » et par la société civile : « *souvent chacun prêche pour sa paroisse³⁹ mais tu demanderas à n'importe qui, il te dira que c'est un échec.* ». Aussi, M. Andaloussi considère la marque WeCasablanca comme un échec car il n'y a eu aucun apport : « *Elle a été créée plus d'une année maintenant, qu'est-ce qu'on a fait avec ? Aujourd'hui, on peut faire un constat d'échec, est ce que ça fait avancer ? Qu'est-ce que ça a coûté WeCasa dans cette étude ?* ». Il ajoute que son association Casamémoire, qui joue pourtant un rôle important dans la sauvegarde du patrimoine architecturale de la ville, n'a pas été impliquée. Pour M. Seffar, « *le WeCasablanca, ce qui me manque c'est que ça ne me parle pas, j'habite Casa, donc ça (il sourit), je ne vois pas ce qu'on est en train de me dire* ». M. Mellouk pense également que la marque WeCasablanca n'est pas intéressante car il considère 'Casablanca' comme une marque elle-même qui « *peut avoir plusieurs déclinaisons sur le plan graphique, elle a la partie Casa qui est suffisamment reconnue, si on était dans une ville où le début ne dit rien, on dit Mara⁴⁰, Mara ne dit rien mais Kech dit beaucoup, vous voyez que les gens se construisent leur diminutif. Dans le cas de Casablanca, on a la chance d'avoir Casa, tout le monde parle de Casa, je pars à Casa, j'étais à Casa et on le vit avec beaucoup d'émotions, d'accord ?! Si on lui rajoute ce qu'on veut, on peut décliner cette marque comme on le veut. Le rajout du We a tout perturbé, il n'a aucun sens, il est le fruit peut-être d'un effort et de tentative de rapprochement du monde anglosaxon que nous ne le sommes pas. Nous avons envie de l'être mais nous ne le sommes pas, nous sommes*

³⁹ L'interviewé fait référence aux responsables de Casa Events & Animation.

⁴⁰ L'interviewé parle de la ville de Marrakech

d'abord une histoire francomarocaine ou marocofrançaise, et la langue française est encore très présente. On peut, peut-être, dire I Love Casablanca pour communiquer des habits de ceux qui... mais le WeCasablanca pour quelqu'un qui est anglophone et qui est venu à Casablanca, ne lui dit rien parce que le sentiment de mobilisation des Casablancais autour de ça, ce n'est pas à travers le We qu'ils le retrouvent, les Casablancais se retrouvent à travers un événement qui valorise leur ville et qui, à un moment donné, s'appelle Casafestival ou Casamarathon ou un truc comme ça ». Il nous révèle par ailleurs que « j'étais le seul à lever la main et à dire que je ne suis pas d'accord avec cette marque ! ». Pour sa part, M. Alami confirme que la marque WeCasablanca n'est pas intéressante et n'a pas réussi : « Ecoutez, je suis désolé si vous voyez que WeCasablanca parle à quelqu'un, vous prenez Monsieur Lambda là où vous voulez. Si elle va susciter pour ceux qui la connaissent au-delà de ceux qui gravitent dans le cercle qui eux, ont dépensé de l'argent et qui vont vous dire "Oui, c'est bien, très bien !", vous prenez n'importe qui, soit il ne la connaît pas soit il va vous dire c'est quoi cette mascarade ? Qu'est-ce qu'on a fait ? Alors, comment est-ce qu'on peut prétendre avoir réussi quelque chose quand on en est à ce résultat ! ». M. Berady, qui pense que Casablanca n'a pas besoin de marque vu sa notoriété, finit par déclarer que WeCasablanca n'est pas intéressante pour le moment mais elle le sera peut-être dans le futur.

- Faiblesses de la marque WeCasablanca :

Ce sous-nœud a été créé au fur et à mesure de l'analyse du contenu puisqu'aucune question directe n'a été posée dans ce sens.

M. Essakalli remarque qu'« aujourd'hui, quand on parle de la marque WeCasablanca, on en parle souvent en mal, ce qui est quand même assez triste ». Ainsi, certains interviewés, qu'ils soient pour ou contre la marque, évoquent les nombreux problèmes de WeCasablanca :

- la non compréhension de certains élus de l'intérêt d'avoir une marque territoriale pour Casablanca : Mme Fasly, l'adjointe au maire, avoue que « c'était difficile avec certains élus qui ne comprennent pas pourquoi il y a eu la marque ».

- une erreur dans la communication du budget de la marque : M. Belkhatat déclare : « Il y a eu aussi une erreur de communication, on a communiqué sur le budget de cette marque et qui a fait qu'il y a eu un rejet de par le fait que les gens ont confondu le budget qui a été alloué à la marque et le budget qui était alloué au cabinet qui a travaillé sur le développement de la marque territoriale ». Ce qui a engendré, selon M. Moulay Rchid, un buzz négatif autour des

350 millions de DH qui sont en réalité « *un budget qui a été prévu sur les cinq années pour promouvoir (Casablanca). En fait, c'est 100 millions ! 350 millions c'est beaucoup, mais pour la marque c'est 100 millions de DH, et 100 millions de DH dans un rayonnement à l'international c'est 'peanut' sur cinq ans* ».

- **l'absence d'un leadership (de la ville) et d'un comité en charge exclusivement de la marque :** Selon M. Alami, « *Il faut qu'il y ait un leadership très fort, s'il n'y a pas de leadership, il n'y a rien ! On a ce problème au Maroc, à l'échelle territoriale, nous n'avons pas de leadership, je suis désolé de le dire, est-ce que c'est le président de la région ? Est-ce que c'est le président de la ville ? Est-ce que c'est le Wali ? Et même quand on a un leadership, il n'est pas stable, or sur ça (projet de marque territoriale), on ne peut pas travailler sur un an, deux ans, on a besoin d'une visibilité* ». Bien que Casa Events & Animation est la SDL chargée du projet et portant la marque, l'interviewé croit fermement : « *on n'a pas de comité en conséquence adapté et compétent pour gérer la marque [...] Casa Events, d'abord, ne remplit ni les conditions matérielles ni structurelles ni humaines pour gérer ce projet-là. Je vous ai dit lorsque vous mettez dans Casa Events, la gestion des stades et l'organisation d'événements et porter une marque, ce sont trois choses distinctes, et quand on veut tout faire, on ne fait rien.* ». M. Alami reproche le fait que CEA ne soit pas dédiée uniquement à la gestion de WeCasablanca.

- **l'absence d'une démarche participative :** M. Baddou note que « *le problème est que ces responsables qui ont mis en place ce city branding, l'ont fait de manière, je dirai cloisonnée, c'est-à-dire entre nous* ». Il ajoute qu'il n'y a eu « *pratiquement pas ou peu d'implication des citoyens, pas ou peu d'implication des professionnels, de la société civile, etc.* ». De même, M. Naimi regrette « *l'absence d'un processus participatif qui aurait pu permettre aux gens de donner leurs avis et de savoir comment les casablancais se retrouvent à Casablanca, plutôt que de dépêcher une agence de communication qui va, on va dire, mettre en place un projet dans l'entre soi.* ». Enfin, M. Andaloussi déclare : « *je suis un acteur de cette ville et je considère que notre association est une association qui est très, très présente en ville et qui peut apporter, mais on n'a pas été consulté !* ».

- **un problème au niveau du processus de création de la marque :** M. Seffar pense vraiment que « *c'est peut-être le process de genèse de cette marque qui pose problème* ». Pr. Mansouri précise qu'une marque territoriale « *ne se crée pas comme ça* ».

- **la marque n'a pas été testée avant son lancement** : Mme El Khaili pense : « *il y a peut-être une étape qui n'a pas été faite ici à Casablanca, il faut mettre la marque à l'épreuve, il faut l'essayer, il faut la tester auprès d'une petite échelle de citoyens, associations, etc., essayer d'en parler, etc. avant le lancement officiel* ».

- **la marque ne reflète pas l'identité et la réalité de la ville de Casablanca** : M. Baddou insiste : « *on ne peut pas créer une marque en déconnexion avec le contexte, on ne peut pas créer une marque qui dit que Casa c'est une ville dynamique, propre etc. alors qu'on a toujours de l'habitat insalubre, on a toujours les ordures, on a toujours l'insécurité, etc. [...] vas à Bernoussi⁴¹ et dire leur WeCasablanca c'est sympa, ils vont te tirer dessus, parce que les gens voient qu'il y a un déphasage entre la réalité et quelque chose de sympa qu'on essaie de leur vendre.* ».

- **les valeurs de WeCasablanca ne sont pas claires** : Mme El Khaili avoue que « *jusqu'à présent, je ne connais pas les valeurs que la marque défend, quelles sont les valeurs que défend WeCasablanca ? En principe, tu dois comparer WeCasablanca avec un certain nombre de valeur, ouverture, cosmopolite, tolérance* ».

- **la non compréhension de la marque et une promesse non réaliste** : Mme Benamour avoue : « *maintenant là où le bât blesse, c'est que tout le monde n'a pas compris ce que ça veut dire, ce n'était pas assez claire et on a voulu sur-promettre, donc les gens se sont plus attardés sur ce qu'il n'y a pas à Casa que sur ce qu'il y a. On n'a pas très bien compris le contenu en fait* ».

- **des problèmes et des divergences par rapport au choix du nom de la marque et du logo** : Mme Benamour constate que « *les gens n'ont pas aimé le logo* » car selon Mme El Barehmi, « *l'identité visuelle de la marque n'est pas vraiment fidèle ni attrayante* ». M. Naimi déclare : « *personnellement, rien que le choix de la langue anglaise pour Casablanca est une erreur !* ». En effet, M. Andaloussi se demande « *c'est quoi WeCasa ? Qui va la comprendre ? A qui on parle ? Aux anglais ?* ». M. Mellouk ajoute : « *Je leur ai dit que cette marque n'a aucun sens et que Casablanca en elle-même est une marque, pas besoin de lui rajouter le We, si tenter qu'on veuille rajouter le We, que veut dire le We pour les personnes qui sont arabophones-francophones, qui ne sont pas anglophones et que si vous avez l'intention de créer une dynamique collective avec le We, eh bien c'est raté !* ».

⁴¹ Quartier populaire à Casablanca.

- **un problème au niveau de la déclinaison de la marque** : Mme El Khaili déclare en nous montrant des mugs et des sacs papiers avec la marque WeCasablanca et d'autres avec Casa uniquement : « *Moi, je suis contre ça ! C'est quoi ça ? On n'y peut rien maintenant, mais c'est quoi ça ?* (en continuant à nous montrer d'autres exemples) *C'est rien ! Pour moi, ça c'est du n'importe quoi, car c'est quoi ça ? C'est un logo ? C'est un message ? C'est un dessin ? Il y a une marque qui est WeCasablanca, est-ce que quand tu pars à Lyon, tu trouves Only ? Tu ne trouves pas Only ! Le problème, maintenant, est qu'il a été décliné en arabe* ». Elle ajoute : « *La marque, c'est WeCasablanca, maintenant, il y a des marques filles, des marques filiales, etc., c'est envisageable mais la marque qui doit être partout, dans tout, sur les affiches, sur les supports de comm, c'est WeCasablanca écrite de cette façon* (en nous indiquant la marque). *Je suis même contre 'NahnoDarBayda' (en arabe), c'est WeCasablanca (en la prononçant en arabe sans la traduire), est-ce que tu trouves OnlyLyon qui est en anglais écrite dans une autre langue ? Une marque n'est pas traduite* ». D'autres interviewés notent par ailleurs que la marque n'est pas assez présente au sein de la ville, et donc, elle n'est pas visible pour la communauté.

- **un problème dans la fédération des acteurs du territoire autour de la marque** : M. Essakalli déclare : « *aujourd'hui, toute la démarche autour de WeCasablanca est une démarche qui porte polémique, c'est une démarche polémique, c'est une démarche qui n'a pas su fédérer autour d'elle puisque tout le monde la critique ou beaucoup de gens la critiquent* ». D'où **la non appropriation de la marque par les acteurs du territoire** : Selon M. Belkhatay, « *maintenant ce qu'il faut faire c'est être sûr que l'ensemble des acteurs adopte cette marque comme étant un élément clé dans leur stratégie de communication, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui* ». M. Draiss note également que « *aujourd'hui, c'est une marque qui a été développée par la Wilaya avec Casa Events, la région a sorti son truc (logo), la commune se considère qu'elle n'est pas partie prenante, les autres comme le CFC (Casablanca Finance City) a sa marque et essaie de se positionner, mais une ville c'est un tout, je suis désolé, si on n'est pas dans cette logique déjà d'ensemble, que tous les acteurs disent WeCasablanca c'est le port, c'est l'aéroport, c'est le CFC, c'est la région, c'est la commune, et bien même si on fait tout ce qu'on veut ça ne marchera pas* ». De même, M. Kilito constate malheureusement que la marque « *n'est pas utilisée par tout le monde* ».

- **l'échec dans la mise en place et l'exécution de la marque** : M. Baddou déclare honnêtement : « *Maintenant, le problème est au niveau de la mise en place, c'est-à-dire la réflexion et au niveau de l'implémentation où ça fait défaut [...] le planning est bon, l'ambition*

est bonne, la volonté y est, maintenant l'exécution a été mal faite ». Aussi, M. Essakalli croit que « l'initiative est très importante, c'est la mise en œuvre qui a été un fiasco ».

- l'absence d'un pouvoir évocateur de la marque, l'offre d'une expérience de marque limitée, et l'absence d'un rapport avec le citoyen : M. Essakalli explique que *« le pouvoir évocateur de la marque telle qu'elle est aujourd'hui n'est pas puissant parce qu'elle n'est pas d'une part, évocatrice au premier regard, quand vous la voyez, elle n'évoque rien, c'est juste de la typographie et quand vous vivez l'expérience de la marque, c'est une expérience qui est limitée, donc vous n'avez pas un rapport consistant et constant avec elle, donc quand vous pensez à elle, moi, je n'ai vu WeCasablanca que sur des polémiques, vous comprenez ?! Je n'ai pas reçu par exemple un mailing m'informant des activités ou bien je n'ai pas reçu une information qui pourrait ou qui aurait pu être utile pour moi en tant que citoyen ».*

- le périmètre d'action de la marque est restreint : M. Essakalli explique : *« Aujourd'hui, WeCasablanca est un outil qui est limité dans son spectre, n'est pas holistique, c'est ça le problème, c'est-à-dire que si aujourd'hui, tout le monde assumait WeCasablanca, nous aurions probablement beaucoup à gagner au-delà des polémiques. Après moi, je ne suis pas là pour dire que c'est bien ou que c'est mal, les avis peuvent diverger mais, moi ce que je dis de manière très claire est qu'une marque pour avoir un impact, il faut qu'elle soit la plus visible et la plus consistante possible, ce qui n'est absolument pas le cas puisque aujourd'hui, WeCasablanca représente un périmètre d'animation, un périmètre de visibilité sur certains sujets mais en aucun cas, elle ne représente la ville de Casablanca [...] Aujourd'hui, WeCasablanca, je le dis et je le répète, n'a qu'un périmètre restreint qui se limite à l'animation, à l'événementiel et à peut-être d'autres activités, je n'ai pas le périmètre exact mais ce dont je suis certain, c'est qu'il n'y a pas une démarche en synergie avec d'autres acteurs. ».*

- l'absence d'actions pour faire vivre la marque : *« Aujourd'hui, je dis il y a un problème, il faut gérer cette marque, il faut la faire vivre, sinon ça va disparaître. [...] le problème est qu'elle n'est pas ancrée, elle est là mais on ne voit pas d'action même si on est "des acteurs" de ce projet [...] aujourd'hui, WeCasablanca c'est bien mais il y a beaucoup d'effort à faire, beaucoup de travail à faire. »* avoue M. Draiss.

- l'absence d'une valeur ajoutée de la marque : M. Berady pense que WeCasablanca *« n'a aucune valeur, aucune réelle valeur ajoutée à mon sens, ou du moins pas pour l'instant, peut-être dans deux, trois ans ».* M. Naimi pense également que *« cette marque-là n'apporte*

absolument rien à l'image de Casablanca. [...] Je ne crois pas que la marque WeCasablanca a pu ajouter quelque plus-value à ce contexte. ».

Par ailleurs, un interviewé, dont nous ne souhaitons pas indiquer le nom, déclare qu'il ne connaît pas WeCasablanca, que c'est quelque chose qu'il découvre (grâce à l'entretien), et qu'il n'était pas au courant qu'elle existe réellement, bien que son organisation ait été impliquée « *dans les données, donner des données mais dans la restitution, malheureusement, on n'a pas assisté aux dernières réunions de restitution, bon pour des raisons de disponibilité et d'urgence, on n'a pas pu assister* ». Nous comprenons donc qu'il y a eu un problème au niveau de la communication de la marque WeCasablanca et du maintien de la relation de collaboration avec cet acteur dont le poids est indéniable sur l'économie marocaine.

- Outils de promotion de Casablanca :

Sur le plan national, Casablanca est la ville la plus avancée en termes de promotion et ses responsables disposent de beaucoup de moyens, « *ils ont beaucoup de choses qui font qu'aujourd'hui, c'est beaucoup plus facile de leur côté* » (Boudraa). De plus, selon Mme Loutfi, chaque acteur de Casablanca joue un rôle dans la promotion de la ville et déploie des actions en fonction de ses cibles.

Nous adoptons la même répartition développée pour le sous-nœud Outils d'attractivité de la catégorie Marketing territorial. Par conséquent, les différents outils, et « *ils existent énormément au niveau de la ville* » (El Khoudri), servant à promouvoir Casablanca sont :

- *Des outils liés à Casablanca (ses caractéristiques, ses composants, son offre, etc.) :*

Les interviewés citent de nombreux éléments liés à la ville comme : les atouts de Casablanca ; ses infrastructures (son port, aéroport, autoroutes, etc.) ; sa nature en tant que métropole et lieu à la fois de divertissement, de culture et d'affaires ; son positionnement en tant que capitale économique du pays ; son potentiel énorme ; son climat méditerranéen ; son architecture et ses quartiers Art Déco ; ses projets structurants car « *pour pouvoir promouvoir une ville, il faut qu'il y ait un minimum requis.* » (My Rchid), son capital humain (la présence d'une main d'œuvre jeune, qualifiée et formée pour des métiers intéressants, ainsi que l'existence d'une grande population qui représente à la fois un marché de consommation et des ressources humaines capables de fournir toutes les industries) ; la nouvelle place financière Casablanca Finance City qui « *va regrouper un certain nombre d'acteurs financiers à l'international et de grands groupes économiques qui peuvent générer des investissements, qui peuvent produire de*

la valeur ajoutée à travers la création d'emploi, la création de richesses » (El Bouazzaoui) ; la présence d'un réseau professionnel installé, des groupes et des opérateurs étrangers ; l'existence de clusters comme le Casanearshore ; la tradition industrielle de la ville et le développement de zones industrielles ; son positionnement en tant que ville pour le tourisme d'affaires ; son positionnement en tant que capitale de l'aéronautique avec Midparc au Maroc ; la position de la ville dans le classement Doing Business ; son positionnement comme hub MICE (Meetings Incentives Conferencing Exhibitions) et la disposition d'une foire considérée d'ailleurs comme un patrimoine ; les universités et les établissements de formation ; le film Casablanca, « *le film Casablanca, c'est une marque !* » (Mansouri) ; et la stabilité du territoire national (Maroc).

- *Des outils liés à la gouvernance locale, à la politique locale et à la stratégie de développement du territoire :*

Les interviewés mentionnent principalement le **Plan de Développement du Gand Casablanca 2015-2020** qui fut initié par Sa Majesté le Roi Mohammed VI et qui a pour but de promouvoir Casablanca à l'international et développer son attractivité. Ils évoquent également l'adoption du Maroc d'un système de **régionalisation avancée** considérée comme « *un outil politique énorme de par les prérogatives accordées à chaque région* » (Seffar). Casablanca dispose donc d'**une autonomie** mais aussi d'un budget propre et de diverses ressources, or ceci n'empêche pas la ville de bénéficier d'un fonds et d'une subvention publics pour financer ses projets structurants. En outre, les interviewés citent **les partenariats et les jumelages à l'international** qui permettent à Casablanca de profiter d'une expertise étrangère en vue de développer la ville et d'établir des échanges culturels, économiques ou sportifs dans le but de la promouvoir à l'international. Enfin, les interviewés déclarent que **les garanties offertes par l'Etat, les facilités offertes, les exonérations fiscales, et un arsenal juridique solide et complet** contribuent à attirer les investisseurs des différents coins du monde et à promouvoir Casablanca en particulier comme une terre d'investissement et de développement des entreprises étrangères.

- *Des outils liés aux institutions et acteurs du territoire :*

Les interviewés citent quelques acteurs institutionnels qui contribuent à la promotion de la ville comme : la mairie ou le conseil de la ville, la commune, les préfectures, la Wilaya, la Région ou le conseil régional, la direction générale des collectivités territoriales, et les différents ministères.

Par ailleurs, les interviewés mentionnent d'autres entités qui ont pour mission de promouvoir la ville comme : le Centre Régional d'investissement (CRI), le Comité Régional de l'Environnement des Affaires (CREA) qui est un comité « *où beaucoup d'acteurs collaborent pour rendre le territoire plus attractif économiquement* » (Oukrid), L'Office National Marocain du Tourisme (ONMT), la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de Casablanca-Settat (CCIS), le Conseil Régional du Tourisme (CRT), Centre Marocain de Promotion des Exportations ou Maroc Export (CMPE), l'Agence Urbaine de Casablanca (AUC). Bien que ces entités soient régionales ou nationales mais elles agissent également sur la ville de Casablanca et contribuent à accroître son attractivité.

En outre, certains interviewés expliquent que l'évolution progressive dans la qualité des services publics délivrés aux citoyens et aux étrangers ou encore dans la rapidité et la facilité des procédures administratives sont des outils qui jouent sur la promotion de la ville auprès des différents clients cibles.

D'un autre côté, les interviewés expliquent que les récentes sociétés de développement local (SDL) comme Casa Events & Animation, Casa Aménagement, Casa Patrimoine, Casa Développement, Casa Transports, Casa Prestations, etc. prennent en charge la gestion de plusieurs aspects de la ville et réalisent des projets structurants pour la développer et accroître son attractivité. M. Mellouk précise que CEA « *a été chargée d'accompagner le positionnement de la ville en termes d'animation, d'events et de branding* ».

Finalement, quelques interviewés ajoutent que certaines **associations** font un travail énorme pour défendre la ville et préserver son patrimoine, et par conséquent, elles contribuent à sa promotion.

Mme Loutfi déclare que « *tous les acteurs ont leur plan d'actions, ont leurs actions, etc., ils font un travail au quotidien et même segmenté, c'est-à-dire par rapport à leur cible, ils font énormément de choses* ». Certes, Casablanca a un certain nombre d'institutions qui ont pour mission de promouvoir la ville, mais selon M. Oukrid, la véritable question qui se pose se rapporte à l'opérationnalisation de l'outil et son efficacité, « *parce que j'ai beau marketé mon territoire, si je n'arrive pas à rendre le Centre Régional d'Investissement plus réactif pour accompagner la création, si je n'arrive pas à pousser les communes à faire les routes qu'il faut, si je n'arrive pas à pousser les ministères à aménager et à réhabiliter les zones industrielles, j'ai beau crié ça n'avancera pas, et donc les autorités qui ont en charge le marketing territorial de Casablanca n'ont pas forcément le pouvoir de leurs actions, et c'est ce qui fait la complexité*

de la machine parce que moi, je suis dans l'obligation de mener une action mais je n'ai pas les moyens réels pour réaliser ce dont j'ai envie ». M. Draiss donne l'exemple du conseil régional du tourisme : « Il y a le CRT, le centre régional du tourisme (il soupire) ... bon maintenant, je ne sais pas qu'est-ce qu'il fait... il fait des actions mais on ne les voit pas. Bon, peut-être il fait des choses mais peut-être on ne les voit pas ».

○ *Des outils liés au marketing, au branding et à la communication :*

Quelques interviewés déclarent que **la marque territoriale WeCasablanca** est un outil de promotion de la ville. M. Belkhatay pense que « *le lancement de la marque WeCasablanca est l'un des outils de promotion de la ville de Casablanca [...] Elle rapporte d'abord un positionnement et une image à la ville de Casablanca et bien sûr à la région de Casablanca par ricochet* ». Pour sa part, Mme El Barehmi nous informe que la marque dérivée **Wecasablancainvest** portée par le Centre Régional d'Investissement de Casablanca-Settat est dédiée à la promotion économique de la ville.

Aussi, les interviewés considèrent que **la communication faite autour de la ville** par les nombreux acteurs via les différents canaux est un excellent moyen pour la promouvoir et développer son attractivité. Mme Loutfi cite presque tous les outils de communication développés avec la marque WeCasablanca et ce, pour promouvoir la ville comme : le portail d'attractivité, les réseaux sociaux (Facebook, Instagram et Twitter), la chaîne Youtube, le film sur l'ADN de Casablanca, le film pédagogique pour les Casablancais intitulé 'Mdinti Mdintek', le film réalisé par Oxford Business Group sur les opportunités d'investissement dans la ville, le magazine Casamag, la bande dessinée 'Casawa', les guides pour le shopping et pour les expatriés, les brochures, etc.

Par ailleurs, les interviewés déclarent également que **l'organisation de conférences, de congrès, d'événements internationaux** (comme le Casa marathon), de divers festivals (comme le festival du shopping, le festival du théâtre, le Jazzablanca, le Boulevard), de différentes manifestations et activités culturelles et sportives, ainsi que la tenue régulière des foires et des salons internationaux sous plusieurs thématiques ne peuvent que contribuer efficacement à la promotion de Casablanca.

Pour sa part, Mme Khadali pense que les célébrités mondiales qui viennent à Casablanca pour assister à **des festivals ou à des manifestations culturelles et artistiques** contribuent aussi à promouvoir Casablanca à l'international soit en utilisant les réseaux sociaux pour parler de

l'événement en question et partager avec les followers tous les moments vécus soit à travers les médias internationaux qui diffusent le passage de ces stars dans la télévision, les journaux, etc.

Cependant, certains interviewés regrettent le manque de cohérence globale de la démarche de promotion. M. Alami déclare que Casablanca ne dispose pas d'outils de promotion et qu'il existe plusieurs acteurs qui croient faire la promotion de la ville mais sans une réelle valeur ajoutée car leurs actions sont divergentes, séparées et ne représentent au bout du compte pas grand-chose : *« Il existe une surenchère sur les outils de promotion de la ville ! Pour moi, il n'en existe aucun, valeur aujourd'hui. Par contre, il existe N outils qui prétendent jouer ce rôle-là. Il y a une surenchère, la ville vous dira que je le fais, l'agence-là dira je le fais, Casa Events dira que je le fais, le CRI dira que je le fais, et l'agence urbaine vous dira qu'elle le fait et le CRT vous dira qu'il le fait, et aucun ne le fait pour moi. On a une somme d'actions qui ne convergent pas, qui sont toutes divergentes, et donc au lieu d'avoir un résultat, on a N mini-résultats éparpillés qui deviennent des miettes. ».*

- Renforcement des outils de promotion/mise en place de nouveaux :

Les avis des interviewés divergent mais l'idée générale est que les outils de promotion de la ville de Casablanca existent déjà. Il faut absolument évaluer d'abord l'efficacité de ces outils pour déterminer le besoin de les renforcer en apportant des améliorations ou d'en créer de nouveaux si les outils présentent des limites. Toutefois, plusieurs acteurs voient que les outils actuels ne sont pas suffisants car tant que la ville se développe (cf. Plan de Développement du Grand Casablanca), la réalité du territoire évolue. Il est nécessaire alors d'être à la page, de renforcer les outils actuels et développer de nouveaux pour demeurer visible et attractif, et suivre l'évolution des tendances en matière de promotion territoriale. Il faut s'inscrire donc dans une démarche active d'amélioration continue des outils de promotion. Nombreuses sont les actions à entreprendre pour renforcer les outils de promotion actuels et consolider surtout la marque WeCasablanca afin qu'elle soit plus représentative et plus cohérente avec la réalité. Les actions proposées sont entre autres de : mettre en valeur l'histoire contemporaine de Casablanca et valoriser son patrimoine ; développer un réseau d'ambassadeurs de la marque ; développer et enrichir l'offre culturelle de la ville.

- Dispositif global de promotion de la ville/région/pays (Articulation Promotion Ville-Région-Pays) :

Selon l'ensemble des interviewés, **un dispositif global de promotion de la ville en l'articulant avec la promotion de la région et celle du pays est souhaitable afin d'assurer une coordination et une cohérence entre les différentes stratégies de promotion**, et ce, pour éviter de transmettre des messages qui sont contradictoires et pour garantir leur crédibilité. Il est clair que la ville diffère de la région et du pays, mais les trois espaces font partie du même territoire national et ne peuvent en être détachés. Bien qu'ils soient différents, ils partagent tout de même certaines valeurs et caractéristiques. C'est la raison pour laquelle il faut élaborer une stratégie de promotion de la ville qui soit propre à cette dernière tout en mettant en valeur ses atouts et ses caractéristiques distinctives sans omettre les points en commun avec la région et le pays car la promotion de la ville doit se faire dans le cadre d'une politique nationale et régionale. Ainsi, la ville doit mettre en place des campagnes de communication spécifiques et adaptées à son identité et à ce qu'elle offre sans que ces campagnes ne soient contraires à la communication de la région et celle du pays. Les stratégies de promotion et de communication sont alors bien différentes au regard des caractéristiques et spécificités de chacun mais en aucun cas, contradictoires. La région et le pays doivent faire de même en prenant en compte les spécificités de l'ensemble des villes qui les composent pour se promouvoir et développer des stratégies de communication globales et englobantes.

Dans la région Casablanca-Settat, certains interviewés voient que les autres villes pourraient bénéficier de l'image de marque de Casablanca qui est le chef-lieu de la région et porte son étendard, mais ce dispositif de promotion reste difficile à mettre en place, car au sein de la même région, les villes n'ont pas les mêmes atouts et dans d'autres régions surtout, il peut y avoir des villes qui sont concurrentes et l'adoption d'une marque de ville à toute la région peut causer des problèmes de rivalité et d'appropriation de la marque à moins de donner l'image d'une région complète, où on pourra à la fois trouver le calme et le paisible de la campagne, et l'activité fructueuse d'une zone urbaine. A titre d'exemple, Settat et El Jadida sont deux villes à forte identité qui font partie de la même région et ont historiquement un positionnement totalement différent de celui de Casablanca, elles sont avant tout agricoles, elles ont leur propre culture, et leur population ont un fort attachement et un fort sentiment d'appartenance à leurs villes. Dans ce cas, le risque du refus et la non appropriation de la marque par les autres villes est élevé, en revanche, l'idée proposée est de créer une nouvelle marque qui fera sens pour chaque ville de la région et va englober l'ensemble de ses caractéristiques. La marque sera alors plus représentative de la région et surtout acceptée par toutes ses composantes. Toutefois, deux cas de figures peuvent se présenter en fonction des caractéristiques de la région et de son mode

de gouvernance. Le premier cas est quand la région est composée de plusieurs villes différentes qui possèdent chacune une identité singulière et un positionnement distinct, l'adoption dans ce cas-là d'une marque globale de la région représentant toutes ses villes est privilégiée. Le deuxième cas concerne l'exemple d'une région qui doit porter la marque de sa ville phare (et la plus attrayante) dont l'image et la réputation vont sûrement bénéficier à toute la région et aux villes voisines, et c'est ce qui a été jugé pertinent pour la région Casablanca-Settat par certains interviewés qui rajoutent que plusieurs marques dans une même région ne vont créer que de la confusion.

L'articulation de la promotion de la ville et du pays est possible dans la mesure où la ville joue un rôle dans la promotion du pays, développe et vend son image. La promotion de Casablanca va donc contribuer automatiquement à la promotion du pays puisque Casablanca est le pôle économique et financier du Maroc et la locomotive du développement de la région et du pays, et en promouvant le Maroc, on fera certainement la promotion de Casablanca. Néanmoins, il doit y avoir une véritable distinction entre la marque Maroc et la marque Casablanca parce que le Maroc est beaucoup plus vaste et beaucoup plus pluriel, alors que Casablanca a une âme très spécifique. Par conséquent, les deux marques doivent avoir leur propre identité et leur propre référentiel visuel et graphique, etc. Dans le cas où le pays dispose d'une ou de plusieurs marques villes fortes, elles contribueront de manière consistante à consolider la marque nation. Aussi, il ne faut pas attendre que les marques de ville soient déployées pour lancer la marque nation ou vice versa. Dans l'absolu, une marque de ville doit pouvoir contribuer également au rayonnement et à la promotion du pays et aussi, la marque nation doit pouvoir mettre en valeur les nombreuses régions et villes du territoire national. Certes, les différentes marques ne sont pas similaires mais sont complémentaires. M. Triki précise qu'une stratégie globale de promotion du pays doit être définie au niveau central, puis, la décliner à la région et ensuite à la ville en l'adaptant aux spécificités de chaque espace. Il ajoute que la ville ou la région capitalisent généralement sur la notoriété du pays.

En fin de compte, ce dispositif global représente donc la garantie pour avoir une stratégie de promotion cohérente et homogène entre les villes, les régions et le pays et pour éviter ainsi que chacun parte dans le sens qu'il le souhaite. C'est le risque que présente la régionalisation avancée où chaque région chercherait à se promouvoir d'une façon distinguée et éloignée ou contraire à la promotion du pays, comme l'explique M. Boudraa qui ajoute que c'est l'Etat ou plus précisément Sa Majesté le Roi qui assure une vision globale et commune pour le Maroc, ainsi que la continuité de cette vision et une certaine uniformité dans les différentes stratégies.

M. Essakalli précise qu'il s'agit bel et bien d'un exercice d'architecture de marque et d'un effet d'endossement de marque. Dans le cas de la marque WeCasablanca, Casa Events&Animation a intégré dès le départ dans le comité stratégique des instances nationales et régionales comme Maroc Export, ONMT, CGEM, CRI, ONDA, la Région, etc. et ce, pour suivre la démarche et comprendre le processus. En effet, ce dispositif permet d'impliquer les acteurs locaux et de coordonner leurs actions afin de préserver l'image de marque du territoire.

➤ **Méthode du jeu de cartes :**

La dernière partie de l'entretien est consacrée à 'la méthode du jeu de cartes'. Nous expliquons alors à chaque interviewé que l'objectif est de reconstituer, de son point de vue, le 'meilleur' processus pour créer et gérer une marque territoriale. Pour ce faire, nous distribuons onze cartes sur lesquelles est mentionné un des composants du processus théorique de branding territorial. Et au verso, se trouve sa description afin de donner une idée générale de cet élément à l'interviewé. Nous mettons à sa disposition du papier blanc à grain fin Canson (50X65 cm) pour y placer les cartes et tracer les relations d'influence entre elles.

Cette dernière étape de l'entretien vise 1) à vérifier auprès de chaque répondant sa compréhension des composants théoriques et 2) à reconstruire le processus de branding.

Le tableau ci-dessous reprend les descriptions de chaque composant :

Tableau 16. Descriptif des cartes

Composant	Description
Place	Le territoire et ses différents composants (histoire, culture, institutions, infrastructures, paysage, etc.).
Brand Leadership	L'organisation responsable de conduire le processus de création et de gestion de la marque territoriale.
Community Stakeholders Engagement	L'engagement des parties prenantes du territoire, y compris les résidents, dans le processus de création et de gestion de la marque territoriale.
Brand Vision	L'état futur et désirable de la marque.
Brand Architecture	Le processus de gestion des relations de la marque territoriale avec les autres marques de différentes natures associées au territoire.
Brand Identity	L'essence et les caractéristiques distinctives de la marque.
Brand Communications	Le mix promotionnel utilisé pour communiquer la marque.
Brand Image	La perception, l'impression et les associations d'une marque dans l'esprit des gens.
Brand Experience	La rencontre et l'engagement des clients avec la marque.
Brand Actions	L'ensemble des actions, programmes et activités qui supportent la gestion, le développement, la valorisation et l'animation de la marque.

Brand Evaluation	L'évaluation continue du processus de création et de gestion de la marque territoriale.

- Le choix des cartes :

Tous les interviewés ont sélectionné l'ensemble des 11 cartes (sauf un qui a exclus ces 4 cartes : Place, Brand Leadership, Brand Architecture et Brand Actions). Pour eux, chaque élément proposé doit faire partie du processus de la création et de la gestion stratégique d'une marque territoriale. Ainsi, leur propos sont éloquentes : « *La genèse de la marque de Casablanca a traversé toutes ses étapes* » (El Barehmi) ; « *Ba c'est tout ! Tout est important ... mais tous sont dedans* » (Kilito) ; « *Toutes ces cartes sont nécessaires pour le développement de la marque* » (Oukrid).

Pour M. Mehrez, tous les composants sont essentiels mais leur importance varie d'une phase à une autre, que ce soit lors de la création ou de la gestion de la marque territoriale : « *Tous sont essentiels, mais pas tous à la même phase parce qu'on ne peut pas parler de brand experience alors qu'on est en phase de création. Il y en a certaines qui sont fondamentales en phase de création et les autres qui sont fondamentales en phase de gestion* ». Chose qui est tout à fait normale vu qu'il s'agit d'un processus.

De ce fait, vingt-neuf participants ont confirmé l'importance et la pertinence des onze composants de notre cadre conceptuel. Sachant que notre ambition était de former un modèle holistique, cette confirmation s'avère être un résultat majeur de cette étude qualitative étant donné que tous les modèles précédents de branding territorial ont été plus sélectifs dans les composants qu'ils incluent.

- La signification de chaque composant :

Etant donné que nous ne pouvons mettre l'ensemble des définitions émises par les interviewés, nous allons résumer dans ce qui suit les principales idées transmises pour chaque composant/élément.

Nous tenons à préciser que M. Laabaizi, M. El Bouazzaoui, et M. Andaloussi, étant architectes de formation, n'avaient pas une parfaite connaissance des éléments sur les cartes. Ils se sont donc contentés de lire les descriptifs, de discuter des composants avec nous pour bien les comprendre, et de nous poser des questions pour s'assurer s'ils avaient bien saisi le sens de chacun.

○ Place :

Les interviewés comprennent bien qu'il s'agit tout simplement du territoire en question sur lequel doit reposer toute stratégie de branding : « *c'est notre territoire sur lequel on va nous baser pour créer la marque* » (Khadali). « *On démarre à partir du territoire* » confirme Mme Loutfi. En effet, pour Mme El Khaili, « *c'est le premier élément* » du processus, et M. Naimi déclare également que « *le territoire doit être le point de départ. Le territoire reste au cœur, reste la base de la mise en place d'une marque* ». En fin de compte, « *le territoire est au centre de tout* » (Belkhatat).

M. Baddou définit le territoire comme étant « *un espace avec des éléments, un capital matériel et immatériel qui vont permettre de créer une brand identity* » et assure : « *Je ne parle pas que des infrastructures !* ». Toutefois, il signale que le territoire doit avoir « *des éléments qui méritent, qui valent la peine d'être promus* » et/ou « *un minimum d'éléments qui vont permettre de faire sa promotion pour arriver à un résultat.* ». Ces éléments doivent, selon lui, « *avoir une valeur ajoutée* ». Ainsi, « *d'un point de vue marketing, c'est le produit qu'on veut placer* » (El Khoudri) et « *qu'est-ce qu'on vend* » (Mehrez).

Par conséquent, le territoire représente l'existant qui doit d'abord être identifié (Mellouk), puis, analysé totalement, « *c'est le territoire et ses différentes composantes qu'on doit évaluer, évaluer la situation actuelle et comment je suis perçu aujourd'hui* » (Benamour). « *Il faut bien connaître son territoire, de quoi il dispose, faire une évaluation rationnelle* » (Berady). Mme Rochdi justifie le fait de mettre cet élément en premier parce qu'il s'agit d'un « *état des lieux* ». Pour M. Seffar, « *c'est le côté bilan-diagnostic, qu'est-ce qu'on a* ». Cette analyse approfondie du territoire permet alors de déterminer « *les caractéristiques fondamentales du territoire* » (Mansouri) et « *l'ensemble de ses avantages et atouts* » (Khadali), ainsi que de comprendre son environnement et connaître sa force (Essakalli).

Les interviewés sont conscients que la composante *Place* englobe à la fois le territoire et : « *ses composantes et sa vocation* » (Naimi) ; « *les composants du territoire, c'est la population, c'est les opportunités d'investissement, c'est les valeurs, c'est la culture, c'est l'histoire, c'est l'attrait touristique, c'est les infrastructures, c'est tout* » (Agounjab) ; « *ce que la ville a à offrir* » (Triki). Selon M. Sibai, le territoire est donc « *un espace très complexe, ce n'est pas uniquement un espace physique simple mais c'est un tout* ».

En dernier lieu, le territoire « *définit l'identité de la marque* » et « *conditionne l'image de marque* » (Naimi). Aussi, il est l'existant sur lequel la marque communique (Berady).

○ Brand Leadership :

Pour ce composant, deux conceptions émergent. La première qui a été la plus reprise par les interviewés et concorde avec sa description. Les interviewés l'ont défini ainsi : « *c'est l'entité qui doit prendre entre ses mains la responsabilité de créer la marque, de la mettre en place, d'en assurer le suivi et le maintien dans le temps* » (El Khoudri) ; « *ça doit forcément être une entité à laquelle nous confions la responsabilité de coordonner l'action et de coordonner l'ensemble des autres acteurs. Une structure qui est en charge du développement de la marque* » (Oukrid). Pour Mme El Barehmi, il s'agit également d'une « *entité responsable du pilotage de la marque* » et précise que « *Casa Events a été créée dans ce but, soit de gérer la marque territoriale et les aspects de communication de la ville* », mais elle rajoute que « *peut-être, il doit y avoir une cellule dédiée justement à la gestion de la marque uniquement* », du fait que Casa Events&Animation gère d'autres aspects se rapportant à la ville.

M. Baddou indique qu'« *on peut avoir plusieurs modèles* » pour le brand leadership, soit « *une entité créée par les community stakeholders* » (Agounjab), soit « *on peut décider de manière collégiale qui va piloter, quelle structure et la doter des moyens, et qui sera responsable du déploiement opérationnel* » (Seffar). Mme El Khaili pense qu'« *on a besoin d'un leadership avant de se lancer dans n'importe quelle chose, le définir, qui fait quoi avec quel moyen, quel échéancier, quel budget, etc.* ». M. Naimi ajoute que cette entité « *participe aussi à la mise en place de l'identité de la marque, et elle doit être chargée d'évaluer que ce soit en amont ou en aval de la mise en place de la marque, les succès et les échecs de la marque. Elle doit mettre en place des campagnes de communication autour de la marque et impliquer les citoyens et les différents acteurs de la société civile dans la mise en place de cette marque-là.* ». De plus, l'interviewé voit que « *le brand leadership reste corrélé à tous les autres éléments* » du processus. En effet, « *c'est l'entité qui pilote le tout* » (Rochdi). Il doit donc « *gérer la marque et il doit être en cohérence permanente avec les stakeholders* » (Kilito).

D'un autre côté, d'autres interviewés voient que la marque territoriale doit être portée par un leader au sein du territoire : « *il faut forcément un leadership, il faut une énergie, il faut un acteur, ce quelqu'un c'est-à-dire un acteur institutionnel, politique* » (Mehrez) ; « *c'est le leadership qui va porter le projet, c'est une autorité qui le porte qui a la légitimité, qui a la force, comme le maire ou bien le président de région qui doit le porter* » (Draiss) ; « *Un patron !*

Un big Boss ! C'est la référence, une idole. [...] il a de l'influence, il peut ne pas être dans la gestion directe mais il peut influencer les centres de décision de la ville. » (Alami) ; « un maire ou un dirigeant qui a de l'ambition pour sa ville, et non pas un maire qui veut juste ronronner. C'est le leadership lui-même, c'est ce leadership qui va devenir en même temps décideur et acteur » (Mellouk). La déclaration de M. Mellouk s'accorde avec sa réponse à la question relative au responsable de la conduite du processus de la création de la marque territoriale et de sa gestion : « C'est le maire, oui, il n'y pas photo ! C'est le maire de la ville qui doit être le responsable, c'est lui le brand numéro 1, c'est lui le patron » qui s'occupe de « la gestion opérationnelle des affaires de la ville, la gestion de l'image de la ville, de la représentativité de la ville [...] c'est le maire de la ville qui doit se positionner et quand il définit le branding, il en assume toute la responsabilité, toute la déclinaison, que ce soit dans son rôle à lui, dans le rôle de ses communicateurs, dans ses sorties médiatiques, il doit communiquer avec les gens, c'est aussi un élément que je dirai constitutif de la marque, c'est-à-dire que la marque ce n'est pas simplement un logo, la marque c'est aussi une posture que nous défendons, nous sommes-là pour l'accompagner ». Toutefois, Mme Benamour souligne que la marque territoriale doit être solide et perdurer même si l'élu change.

Tout compte fait, dans les deux conceptions, le brand leadership est « le porteur du projet ou de la marque » (Sibaï), « c'est le porteur, c'est le coordinateur » (Moulay Rchid) ; « c'est le leader qui va donner le ton », (Essakalli) et « c'est celui qui va piloter d'une façon assez claire » (Boudraa). Mme Loutfi déclare que le brand leadership est le composant qui permet « l'organisation du projet » de la marque parce que « c'est la gouvernance qui est très importante et c'est l'un des premiers (éléments), super important ! ». Enfin, M. Boudraa pense que le brand leadership est « un ingrédient qui est très important pour que la réussite se fasse ».

○ Community Stakeholders Engagement :

Les interviewés sont tous d'accord qu'il s'agit de l'engagement et la participation des parties prenantes du territoire au processus de branding territorial. Il s'agit donc des « parties prenantes importantes qui s'inscrivent dans un processus de construction depuis le départ » (Rochdi) et « sans engagement des parties prenantes, il n'y a pas de marque » (El Barehmi). En effet, Mme Bernoussi pense aussi qu'« on ne peut rien faire sans les community stakeholders, sans leur engagement ! C'est très clairement un préalable parce que sinon vous versez de l'eau dans le sable, c'est les instances de décision ». Pour sa part, Mme El Khaili déclare : « on a besoin d'engager les community stakeholders. Je pense que c'est le premier élément de réussite de la

future stratégie de branding ou de son échec ». M. Seffar voit que les parties prenantes représentent donc « *la source de tout ce processus* ».

Or, bien avant cet engagement, « *il faudrait que l'ensemble des acteurs économiques et des acteurs élus de la ville se mettent d'accord sur le fait qu'il faut une marque territoriale* » (Belkhatat). Selon Mme El Khaili, cette prise de conscience au début est nécessaire : « *il faut cette prise de conscience de l'importance de cette marque territoriale, pour moi, ça c'est important, c'est un élément clé* ». M. Boudraa déclare également qu'il faut tout d'abord avoir une volonté de la part de la communauté et des acteurs politiques, économiques et sociaux de se doter d'une marque territoriale avant d'entamer dans le processus de sa genèse.

Ensuite, il faut « *mettre en place un système participatif* » (Naimi) car le branding territorial est une « *démarche participative* » (Benamour) : « *c'est la concertation avec les acteurs du territoire* » (Draiss). Cette démarche participative « *est en amont et elle peut être aussi en aval de temps en temps, en amont c'est au moment où je crée ma marque pour avoir leur avis au début* » (Benamour) et « *qui a pour but de déterminer un ensemble de valeurs phares de la marque sur lesquelles les acteurs sont tous d'accord* » (Sibaï).

Les parties prenantes peuvent être : « *les acteurs influents qui vont porter la voix des citoyens* » (Baddou) ; « *les citoyens et les différents acteurs de la société civile* » (Naimi) ; « *la population, les consommateurs ou les utilisateurs, les électeurs, les opérateurs économiques, les élus, enfin tout le monde quoi ! Tous ceux qui sont concernés* » (Mellouk). Néanmoins, M. Sibaï pense qu'« *on ne peut pas ramener tout le monde, on doit bien choisir les acteurs pour qu'il y ait de la qualité* ».

Enfin, ces parties prenantes interviennent « *dans tout le processus que ce soit la création, la gestion ou l'animation de la marque* », assure Mme El Barehmi.

- Brand Vision :

« *Brand vision est un élément extrêmement important dans la construction d'une marque territoriale* » (Belkhatat). Pour M. Essakalli, « *la vision de marque, c'est essentiel, c'est un préalable à tout* » parce que « *c'est la réflexion de base, c'est la philosophie de base qu'on veut véhiculer à travers cette marque* » (Mehrez). D'ailleurs, « *toute marque doit avoir une vision, toute stratégie doit être bâtie autour d'une vision. La vision représente l'ambition de la marque, et les objectifs à atteindre* » (El Barehmi). Aussi, « *c'est la stratégie, le cap, la direction* »

(Triki), « *c'est ce qu'on attend de cette marque, notre vision par rapport au développement de la marque, c'est vers où on va partir* » (Berady).

C'est pourquoi Mme Bernoussi déclare qu'« *il faut une vision pour déjà commencer, il faut une vision pour savoir qu'est-ce qu'on fait, pourquoi cette marque-là, qu'est-ce qu'on veut avec cette marque* ». Mme El Khaili souligne également l'importance de déterminer une vision au départ : « *généralement, je dois définir une vision avant de commencer le travail, une vision par définition est quelque chose que je me pose et je me dis que je vais tout faire pour arriver à cette vision. La vision de marque c'est quelque part l'objectif que je veux atteindre à travers cette marque. On travaille toujours, bien entendu, avec une vision, et on ne peut pas démarrer un travail sans vision, sans tracer notre chemin, donc, on a une vision et on est en train de construire autour de cette vision.* » (El Khaili).

A son tour, M. Seffar déclare que « *c'est l'ambition, c'est la promesse future* » de la marque territoriale. Il rajoute que la vision de cette dernière « *doit guider ce qu'on doit créer* » et qu'elle « *doit être définie après le diagnostic* » et surtout élaborée en concertation avec les parties prenantes (Sibaï) parce qu'elle va servir à concevoir « *une identité dans laquelle tous les partenaires privés, publics, etc. s'identifient* » (Alami). Elle doit donc être une vision qui intéresse et fédère l'ensemble des acteurs du territoire afin qu'ils portent la marque et se l'approprient. Par conséquent, selon Mme Fasly et Pr. Mansouri, la vision de la marque territoriale correspond à la vision du territoire, « *qu'est-ce qu'on veut de ce territoire* » (Agounjab), et « *qu'est-ce qu'on veut faire de ce territoire, comment on veut le positionner. C'est la vision du développement qu'on souhaite faire du territoire* » (El Khoudri). De plus, ce composant permet de formuler « *une réelle vision et une réelle stratégie pour la marque, c'est à dire non seulement, concevoir des logos et des slogans, mais aussi comment décliner cette marque sur différents programmes de développement ou programmes culturels, donc, la vision reste très importante. Avoir une vision à long terme, c'est-à-dire ce que la marque voudrait achever pour le territoire, pour la ville, vu que c'est la finalité.* » (Naimi). La brand vision permet alors de savoir « *où je veux aller, vers quoi je veux aller en tant que territoire* » (Benamour). Elle va donc « *mettre l'accent plus sur un point que sur un autre, elle va déterminer la feuille de route, la vision c'est la feuille de route* » (Essakalli).

Enfin, dans le cas de WeCasablanca, Mme Loutfi explique que ce composant, « *c'est les orientations stratégiques, ce travail (de déterminer la vision de la marque) a été fait avec les partenaires, comment ils sont projetés ? à quoi on voulait arriver ? et on leur a donné des*

scénarios, est-ce qu'on veut être les premiers ? quelle est notre ambition ? etc. ». Ainsi, la vision de la marque est liée à « *l'état souhaité* » (Oukrid) et « *basée sur l'ambition que nous avons pour cette marque* » (Mellouk).

○ Brand Architecture :

Au départ, ce composant n'a pas été facile à définir par quelques interviewés qui ont dû lire sa description afin d'en avoir une idée plus claire. D'ailleurs, il a été le seul élément où des interviewés ont douté, et ceci est dû principalement au fait qu'il s'agit d'un terme faisant partie du vocabulaire de la marque.

Mme El Khaili croit que « *brand architecture doit être une composante de réflexion dès le départ, c'est-à-dire on la pose dès le premier jour parmi les contraintes, et on doit la poser avec Place, c'est-à-dire voici les caractéristiques de ma Place et voici les contraintes ou les opportunités à porter par la marque territoriale mère. C'est une donne que j'ai et avec quoi je travaille, c'est-à-dire que je l'intègre dans mon diagnostic dès le départ* ». L'interviewée fait référence à l'environnement global dans lequel est développée la marque territoriale et qui doit être étudié au début pour déterminer les différentes relations qu'aura la marque, « *c'est-à-dire cette marque-là, est-ce qu'elle s'inscrit dans un tout ? est-ce qu'elle vit toute seule ou comment elle s'intègre dans sa globalité ?* » (Bernoussi), et afin de voir aussi « *comment faire vivre une marque par rapport à d'autres marques* » (Alami). Mme Rochdi déclare que « *c'est l'imbrication entre la marque du territoire et les autres (marques)* », M. Oukrid définit cet élément comme étant « *l'architecture et les différentes interrelations avec la marque territoriale* », M. Triki la décrit comme étant « *l'ossature de notre stratégie de marque sur différents secteurs* ». Or, le plus important est d'assurer que l'identité de la marque territoriale vit en cohérence avec les marques des différents opérateurs privés et la marque pays (Essakalli), et aussi, « *comment elle (la marque) va composer avec les autres marques qui existent dans le territoire* » (Berady),

Ce composant permet, selon M. Moulay Rchid, de tracer « *l'organigramme de la marque* » en définissant « *les déclinaisons qui a en dessous, mais pas les déclinaisons qu'il y a au-dessus* ». Sauf que M. Naimi voit que l'architecture de la marque territoriale sert notamment à « *articuler le marketing territorial (d'une ville) avec le marketing national ou le marketing d'autres régions dans le même pays* ». M. Mehrez assure également qu'« *il faut situer la marque (de la ville) par rapport à la marque nationale parce qu'il faut quand même veiller à la cohérence [...] donc, comment on les articule entre elles et surtout comment on articule notre*

image ou notre marque territoriale par rapport à la marque nationale ou par rapport à l'identité nationale ». M. Seffar essaie d'illustrer en donnant l'exemple de WeCasablanca, qui grâce à ce composant, les responsables de la marque pourront gérer la relation avec la marque de la région Casablanca-Settat et avec la supra-marque Maroc tout en mettant en place les règles de fonctionnement entre les différentes marques. En fin de compte, brand architecture sert à instaurer « *la coordination et la cohérence de la marque territoriale avec les autres marques existantes* » (El Barehmi).

Dans le cas de la marque WeCasablanca, Mme Loutfi indique : « *on a défini une architecture de marque, avec la marque ombrelle (WeCasablanca) et les marques filles* » comme : WeCasablanca Invest (Centre Régional d'Investissement) et WeCasablanca Visit (Conseil Régional du Tourisme).

○ Brand Identity :

« *C'est l'identité qu'on choisit de donner à notre marque, c'est le positionnement de la marque et ce qu'elle véhicule comme valeurs* » (Khadali), « *c'est l'ADN de la marque* » (Moulay Rchid). De même, ce composant consiste à « *définir la personnalité de marque, les points différenciants, les points de parité, c'est le pilier de la marque territoriale* » (Bernoussi). Pour Mme Benamour, brand identity représente carrément la marque territoriale : « *c'est le brand !* », et découle de la vision. M. Essakalli déclare également que « *la vision doit être concrétisée par une identité* ». Il explique ainsi que la vision donne naissance à l'identité de la marque territoriale, qui est aussi définie en concertation avec les parties prenantes. Cette identité de marque sert à déterminer ce qui caractérise un territoire, ce qui l'identifie et le distingue des autres pour pouvoir le positionner (Agounajb).

Partant de ce fait, la plupart des interviewés ont assimilés l'identité de la marque territoriale à l'identité du territoire : « *C'est l'identité de la ville, c'est l'ADN de la ville, ce qu'elle représente* », « *l'ensemble des caractéristiques de la ville et de sa population, les caractéristiques réels de la ville mais également son ambition, il faut voir le positionnement de cette ville dans son environnement* » (El Barehmi) ; « *je veux dire la personnalité du territoire, ça veut dire que la marque doit coller à la personnalité du territoire, qui est-elle même conditionnée par son histoire, et Brand Identity est donc l'identité du territoire. La marque doit être fortement corrélée à l'identité du territoire qui est conditionnée par son histoire, c'est très important ! L'essence même du territoire* » (Naimi) ; « *l'identité territoriale, les valeurs qu'on partage* » (Sibaï) ; « *c'est les valeurs (du territoire)* » (Alami) ; « *c'est son histoire, c'est*

beaucoup de choses, c'est l'identité du lieu » (Triki) ; « la particularité du territoire » (Fasly) ; « ce qui nous distingue, nos points forts, c'est l'essence » (Seffar).

Afin de déterminer « l'essence et les caractéristiques distinctives » de la marque territoriale, « on doit mener un travail participatif pour chercher cette identité. Alors, il y a chacun qui vient nous donner son idée et on est dans un esprit d'entonnoir, on est en train de trouver l'essence qui est reliée avec la vision, et la vision vient avant » (El Khaili).

Concernant la marque WeCasablanca, Mme Loutfi indique qu'un portrait identitaire de Casablanca a été réalisé pour définir la ville et ses valeurs, et qui a donc servi à concevoir l'identité de la marque et son ADN, ainsi que le code de marque.

- Brand Communications :

Pour les interviewés, ce composant renvoie à toute la communication faite autour de la marque territoriale pour la promouvoir : *« c'est l'ensemble des actions de communication pour communiquer par rapport à la marque de la ville, donc, réseau d'ambassadeurs, merchandising, revues, médias, etc. » (El Barehmi) ; « c'est le déploiement de toutes les actions nécessaires de communication digitale, offline, média, RP, mailing, événementiel, société civile, associations, etc. » (Triki) ; « c'est le dernier P des 4P du marketing, le dernier c'est par quels canaux vous communiquez, comment concrètement vous véhiculez votre message » (Bernoussi) ; « le mix promotionnel utilisé pour communiquer la marque, c'est-à-dire tout ce qui est relationnel, digitalisation, communication, brochures, dépliants, rencontres, séminaires, conférences, échanges, jumelages, tout ça » (Agounjab) ; « ce sont les actions de communication autour de la marque et regroupe l'ensemble des moyens de communication, T.V., radio, réseaux sociaux, internet, brochures, flyers, affichages, etc. » (Khadali).*

En outre, M. Naimi déclare que la communication de la marque territoriale *« est à la fois assurée par l'autorité qui est chargée mais aussi par la communauté »*. M. Berady précise : *« on communique sur l'identité de la marque »* mais aussi, selon Mme El Khaili, sur les différentes actions qui se font au nom de la marque territoriale : *« et à travers ces actions que déploie le leadership, il faut qu'il communique dessus. Donc, on a fait des actions et on a posé un tableau de bord des actions et ces actions doivent être communiquées et c'est le leadership qui communique, donc c'est lui qui pond les actions et c'est lui qui communique sur les actions faites, il met un certain nombre de plans de communication autour des actions »*. Pour sa part, M. Moulay Rchid voit que *« la communication va de pair avec l'action »* ou les actions de la

marque territoriale. Enfin, M. Essakalli pense qu'on doit également « *communiquer autour de l'expérience* » que promet la marque territoriale à ses clients cibles.

- Brand Image :

Concernant ce composant, nous distinguons deux principales idées :

1- L'image véhiculée par la marque territoriale : « *l'image que dégage la marque* » (El Khoudri) ; « *l'image qu'on veut transmettre à travers notre marque* » (Moulay Rchid) ; « *les actions que je vais mettre en œuvre pour transmettre et renvoyer une image* » (Essakalli) ; « *c'est ce qu'on veut projeter dans l'esprit des gens qu'ils soient le citoyen ordinaire ou qu'ils soient les décideurs économiques et les différents clients à quelque niveau qu'ils soient* » (Mehrez) ; « *c'est l'impression qu'on veut laisser dans l'esprit des gens* » (Rochdi) ; et « *c'est l'image que l'on transpose de notre territoire au-delà de ce que nous voyons* » (Mansouri).

2- L'image perçue par les clients de la marque : « *c'est comment les gens voient la marque, est-ce qu'ils se l'approprient, est-ce qu'ils pensent que ça les représente ou pas, est-ce qu'ils s'identifient en cette marque ou pas* » (El Barehmi) ; « *c'est la perception, c'est comment les gens perçoivent la marque* » (Agounjab) ; « *c'est la perception après avoir créé une marque, et c'est après avoir décliné mon identité et après avoir mis les actions qu'il fallait* » (Seffar) ; « *c'est l'idée, l'image qui se forme dans la tête de nos cibles* » (Benamour) mais aussi, « *c'est l'image que le lieu a à l'extérieur* » (Triki). M. Alami déclare : « *Au tant l'identité c'est les valeurs, l'image c'est le perçu ! C'est ce que je vois.* ». L'interviewé insiste qu'« *il faut faire attention à l'image qu'on véhicule, l'image est extrêmement importante* » parce que « *je peux véhiculer une image qui peut ne pas correspondre à la réalité* ». Ce qui engendrera un gap entre l'image transmise par la marque territoriale et celle perçue par les clients.

Bien entendu, cette image perçue est « *ce que garde le client ou bien la cible après l'expérience, après avoir vécu une expérience. Cette image on doit la mesurer, on doit l'évaluer. Il faut mettre en place les mécanismes d'évaluation, de développement, d'évaluation et de sondage pour mesurer à quel niveau une image qu'on a laissée a participé dans l'implémentation de la vision et au maintien de l'identité.* » (El Khoudri). C'est pourquoi Mme Bernoussi déclare : « *ça rejoint un petit peu pour moi l'évaluation* ». L'image perçue est donc « *le résultat, à quoi on est arrivé avec notre marque après avoir déployé les actions, ça veut dire qu'on a donné naissance à la marque et les gens vont vivre une expérience avec cette marque, puis, ils développeront une image par rapport à la marque. Donc, en principe, les actions vont influencer sur l'image* ».

et l'image sera confirmée ou infirmée par les expériences des gens. L'image est formée à travers les différents canaux de communication » (El Khaili).

Par conséquent, deux types d'image de marque existent en branding territorial : l'image pré-expérience et l'image post-expérience, et toutes les deux sont cruciales. Or, l'image à laquelle nous faisons référence dans notre cadre conceptuel est l'image qui reflète l'identité de la marque territoriale et qui est transmise aux divers clients cibles, soit l'image pré-expérience (c'est pourquoi nous avons placé le composant Brand Image avant Brand Experience). Nous justifions ce choix par le fait qu'en branding territorial, c'est l'expérience vécue réellement par les clients qui est déterminante dans l'évaluation globale de la marque. Aussi, nous avons relevé que parmi les facteurs d'échec d'une marque territoriale est l'existence d'un gap entre l'image transmise et l'identité de la marque, ou bien la réalité du territoire. Notre cadre conceptuel garantit alors que l'image véhiculée correspond bien à l'identité de la marque territoriale.

- Brand Experience :

Ce composant a donc été défini comme suit : *« c'est l'expérience réelle que vivent les différents clients cibles à travers la marque » (Khadali) ; « c'est-à-dire comment les gens vont s'engager mutuellement avec ce territoire-là » (Agounjab) ; « c'est l'expérience que les cibles ont vécue, bonne ou mauvaise expérience, c'est un vécu » (Berady) ; « comment les gens vivent l'expérience dans la ville, que ce soit les citoyens ou les étrangers, est-ce qu'ils se sentent en sécurité, est-ce qu'ils circulent bien, etc. C'est le feedback du vécu, et non pas que la perception » (Baddou), et donc, « l'expérience c'est plus un feeling, la sensation du vécu » (Moulay Rchid), « c'est le ressenti des citoyens et des clients, ce qu'ils ressentent par rapport à notre marque » (Mehrez).*

Ainsi, l'expérience de la marque territoriale est conditionnée par le territoire et étroitement liée à la promesse de la marque : *« c'est l'expérience, ça veut dire que ce qu'on a promis, on puisse réellement le vivre, c'est comme ça que je l'interprète moi cette carte-là, c'est vraiment l'expérience vécue dans Casa ou autre, voilà, est-ce que l'on a pour ce que nous a promis » (Bernoussi).*

Enfin, pour M. Alami, l'expérience de la marque territoriale est essentielle dans la mesure où elle permet de distinguer la marque et la différencier des autres : *« c'est comment je me singularise tout en appréciant notre marque, comment je suis différent de l'autre marque sans être obligatoirement contre l'autre marque, qu'est ce qui fait mon identité? c'est quoi la touche*

que j'apporte et qui me permet de dire venez vivre autre chose, c'est bien là-bas, c'est très bien mais chez moi, vous allez vivre autre chose, ça sera une autre expérience, venez vivre une autre expérience, venez ! Et même sans venir, je suis à Casablanca parce que je vis quelque chose de différent d'ailleurs ». M. Essakalli explique par ailleurs que l'expérience de la marque territoriale prend forme à travers les actions des divers acteurs du territoire : *« cette expérience de marque va vivre à travers des actions, des actions de comm et des actions d'image [...] qui crée l'expérience ? Aujourd'hui, l'expérience, il y a beaucoup d'acteurs qui créent les expériences, vous avez des acteurs de proximité, des acteurs associatifs, des acteurs territoriaux, les acteurs sont nombreux ».*

○ Brand Evaluation :

Ce composant, *« c'est l'évaluation et le suivi qui doivent se faire d'une façon régulière »* (Khadali). Selon M. Baddou, l'évaluation se fait en amont, en aval, et tout au long du processus de branding territorial, et il faut la faire au fur et à mesure car il s'agit d'un processus d'amélioration continue. Mme El Barehmi déclare également que *« l'évaluation est perpétuelle qui doit se faire tout au long du processus, il faut organiser un planning des évaluations à faire, des réunions de pilotage avec tous les acteurs et parties prenantes de la marque »*. D'ailleurs tous les interviewés reconnaissent la nécessité d'une évaluation continue, *« l'évaluation doit être une évaluation permanente, et on parlait du fine tuning, c'est de voir quelles sont les répercussions, les aboutissements et essayer d'améliorer »* (Moulay Rchid). Ainsi, *« il faut à chaque fois évaluer pour ajuster »* (Draiss).

Selon M. Sibaï, *« on doit organiser l'évaluation de façon continue pendant toute la stratégie de la marque. Il faut évaluer le tout d'une manière itérative par le leadership de la marque, et en principe, cela permet de donner des modifs et des actions à mener, et pas nécessairement au niveau de la marque. »*. Or, M. Seffar déclare que l'évaluation doit émaner des parties prenantes qui doivent vérifier et s'assurer du travail réalisé par le brand leadership. M. Mehrez pense que *« l'évaluation doit être faite à deux niveaux. Le brand leadership doit faire l'évaluation mais comme il est impliqué, on ne peut pas parfois s'auto-évaluer, ou du moins, il ne faut pas s'auto-évaluer notamment sur des questions stratégiques. Il faut un leadership pour l'évaluation, c'est-à-dire qu'il faut suffisamment de séparation de responsabilité pour que... oui, il y a un brand leadership qui conduit le projet, qui le mène, qui mène le bateau, qui prend le gouvernail, mais il faut que quelqu'un soit suffisamment fort et suffisamment autonome aussi pour dire que oui, nous avons pris le cap X sauf que sur le terrain, on voit plutôt qu'on est sur un autre cap. Le*

brand leadership fait une évaluation disant moyenne, mais il faut un leadership à part pour l'évaluation, il doit être lié aux parties prenantes. ». Le meilleur scénario selon M. Kilito et M. El Khoudri est que l'évaluation soit faite par le brand leadership et avec les parties prenantes de la communauté.

L'évaluation démarre par la définition « *des indicateurs de performance, où est-ce qu'on est et où est-ce qu'on veut arriver* » (Baddou), puis, il faut créer « *un tableau de bord pour assurer le suivi et voir si on a atteint les buts* » (Sibaï).

« *L'évaluation commence déjà une fois qu'on a la marque* » (Baddou), on évalue donc « *la marque et les différentes actions entreprises* » (El Barehmi). Mme Fasly déclare qu'il s'agit également de « *l'évaluation qu'on fait de nos actions pour mesurer leur efficacité et repérer les défaillances et les points d'amélioration* » (Fasly). De même, « *on fait l'évaluation de la concordance des actions avec la vision, si ces actions-là (brand actions) sont en cohérence avec notre vision, évaluer la pertinence des actions de comm* » (Seffar). « *C'est le moyen de vérifier si la marque répond bien à la promesse, on doit aussi vérifier si tout ce qu'on a fait est bon* » (Oukrid). En outre, « *l'évaluation se fait vis-à-vis de cette image, on évalue si l'impression qu'on voulait laisser dans l'esprit des gens est la bonne, on évalue aussi l'adaptation des actions de communications, si jamais ce n'est pas ça, est-ce que le problème était les actions de comm ou bien le problème était dans les actions (brand actions). Pour moi, on n'évalue pas que l'expérience, on évalue le tout, c'est-à-dire on évalue tout le processus.* » (Rochdi). Par conséquent, « *l'évaluation doit porter sur tout : mes actions, ma communication, l'image que j'ai créée, et les expériences. Je dois tout évaluer, et tout ceci est un processus qui ne finit pas, un cercle vicieux.* » (El Khaili).

Selon M. Essakalli, brand evaluation ne doit pas se limiter à l'avis du brand leadership et des parties prenantes, mais il doit s'étendre pour approcher les clients cibles et voir effectivement « *est-ce que ça a marché ? Les gens vont dire oui, ça a marché, non c'est un fiasco* ». Il faut aller « *poser la question aux citoyens, est-ce qu'il y quelque chose qui a été mis en place ? Est-ce qu'il y a un baromètre ? Est-ce qu'on pose des questions aux investisseurs sur leur accueil, sur la qualité des informations ?* ». L'interviewé ajoute qu'une évaluation continue du processus et une évaluation à postériori sont très importantes parce qu'on doit être comptable de nos actions.

Pour sa part, M. Naimi explique ce composant tout en faisant référence à la marque WeCasablanca : « *c'est une évaluation continue de la marque, de son effectivité, de son*

efficacité, de sa réussite ou pas, et d'avoir, contrairement aux responsables de Casa Events, une vision inaltérée, une vision lucide du résultat de la marque, et de son échec ou de sa réussite, ne pas essayer de se convaincre qu'il s'agit d'une réussite alors que c'est loin d'être le cas. Il suffit de voir les retombées médiatiques, tu mets WeCasablanca et tu mets article de presse, il n'y aura que des articles négatifs et même sur les réseaux sociaux, bien sûr, le #WeCasablanca, tu vas trouver que des commentaires négatifs. ». Mme Benamour avoue aussi que grâce à ce composant, *« on aurait pu effectivement rattraper le tir pour WeCasablanca, parce que ça vient de commencer »*. Cependant, l'interviewée insiste sur le fait de laisser du temps à la marque territoriale pour faire ses preuves et qu'il ne faut pas que l'évaluation continue soit un facteur qui va perturber son évolution : *« c'est que l'évaluation est importante mais elle ne doit pas non plus être un facteur de déstabilisation continue »*. Elle précise en outre que *« si je pose une marque, et qu'au bout de 6 mois je vois que c'est l'horreur, bien sûr je vais faire un processus itératif et je vais essayer de corriger »*. M. Mehrez rejoint l'idée de Mme Benamour en affirmant que : *« dès que la marque a quelques mois d'existence, il faut commencer à évaluer pour voir ce qu'on peut rectifier »*.

D'un autre côté, étant donné qu'une marque territoriale est censée apporter un changement positif au territoire, M. Agounjab invite à *« toujours voir les indices, les indicateurs internationaux comme Mercer, Doing Business, et bien sûr d'autres indicateurs de qualité de vie et de qualité d'investissement, de qualité de circulation, etc. »* afin de mesurer et de vérifier l'évolution effective du territoire, qui doit dépendre normalement de l'efficacité de sa marque.

○ Brand Actions :

Ce composant désigne l'ensemble des *« actions qu'on mène dans le cadre de la stratégie »* (Triki), à savoir : *« les actions d'activation de la marque »* (Kilito), *« les actions pour supporter la marque »* (Draiss) et *« les actions qu'il faut mener pour la réussite de la marque »* (Moulay Rchid). En effet, *« ce sont l'ensemble des actions qui doivent permettre le développement de la marque »* (El Barehmi). Il faut commencer donc par *« la définition d'un plan d'action où il y a un certain nombre d'actions que je vais déployer, c'est à dire que ce leadership en concertation avec la communauté, quelles sont les actions que je vais déployer et mettre en place pour gérer cette marque qui a découlé d'une vision et d'une identité »* (El Khaili). Il s'agit donc du plan de déploiement avec les différents axes de développement et les actions concrètes à mener (Loutfi), soit *« les actions pour valoriser et positionner la marque »* (Mellouk), *« les actions pour construire l'image de la marque »* (Belkhatat), *« les actions servant à concrétiser ce qu'on a*

promis » (Bernoussi), les actions qui concrétisent la rencontre avec les clients et construisent leur perception (Seffar), et les actions pour « préserver la marque et la faire vivre » (Agounjab).

Ce composant fait donc référence à « tout ce qui est dans les actions, enfin tout ce qu'on doit mettre en place comme plan d'actions pour qu'on puisse mettre en place ce brand, et le faire vivre » (Boudraa). Aussi, « c'est des actions cohérentes pour nourrir la marque et la faire vivre, c'est les actions que je vais mettre en œuvre au niveau de la marque, c'est l'animation de la marque avec un plan d'action » (Essakalli). Ainsi, « ce sont les actions réelles qu'on doit déployer sur le terrain pour renforcer la création de notre marque » (Khadali).

En outre, Mme Khadali explique que les actions de la marque territoriale sont également « les projets et les réalisations au sein du territoire ». M. Alami déclare aussi que « c'est le terrain, c'est les actions et réalisations sur le terrain. Si on ne produit rien ici, tout ceci ne servira à rien et si on ne produit rien, on n'aura rien à vendre, on n'aura rien à communiquer, on n'aura pas d'image à donner, on ne pourra pas comparer avec ce qui se passe ailleurs. C'est le terrain, c'est l'action, ça (brand actions) c'est le travail qui doit se faire, ce travail s'il ne se fait pas, on perdra tout et tout ceci devient éphémère, et tout ceci n'a même pas lieu d'être, or je ne vais pas communiquer sur quelque chose qui n'existe pas. [...] et ce n'est pas uniquement brand, c'est strategy actions, je ne parle pas de brand, pour moi, c'est actions stratégiques ». M. Alami propose donc de remplacer le terme 'Brand Actions' par 'Strategy actions'. De même, Mme Fasly affirme que ce composant signifie effectivement les actions sur le terrain. Elle souligne l'importance de communiquer sur la marque territoriale pour la faire vivre mais aussi de « mettre en œuvre des projets qui pourront aussi donner une vie antérieure à notre marque, et nous (la mairie de Casablanca), on en est conscient. Notre PDGC, le plan de développement du Grand Casablanca, regroupe un certain nombre de projets qui schématiseront la marque de Casablanca ». M. Baddou ajoute que « c'est les actions qui doivent s'imbriquer sur tous les plans de développement de la région, donc ce n'est pas que de la comm, ce n'est pas que de l'affichage, ce n'est pas que des concerts, mais c'est tout ce qui doit être imbriqué ou appliqué au niveau de toutes les stratégies de développement (du territoire) [...] donc, toutes les actions qui vont être entreprises au niveau de la ville ». Pour M. Sibaï, il y a l'obligation d'établir « un plan d'action partagé par les parties prenantes et décliné sur les différents secteurs et domaines qui sont prioritaires pour ces parties prenantes ».

De plus, M. Mehrez déclare également : « On doit communiquer à travers des actions, à mon avis. La vraie communication n'est pas dans la communication mais dans les actions qu'on va

faire, parce que la communication telle qu'on l'imagine parfois c'est de l'événementiel, on monte un petit ou un grand événement quelque part, et puis on pense qu'on a communiqué, alors qu'à mon avis, la vraie communication c'est celle du terrain, c'est les actions qui restent. C'est tout ce que peut faire une infinité d'acteurs économiques et institutionnels, politiques, culturels, etc. autour de cette marque, avec et autour et pour cette marque, et pour développer le territoire, c'est-à-dire si on développe le territoire en cohérence avec le message de la marque, on fait du bien à la marque. [...] si nos actions sont en cohérence avec l'identité, avec la vision, avec l'image qu'on veut donner, eh bien ça ira comme on le veut. La vraie communication c'est le terrain ! ».

Par conséquent, brand actions est « *le plan d'action pour implémenter la vision* » (El Khoudri) et « *ce qu'on doit avoir comme actions pour développer l'offre territoriale* » (Berady). Mme Loutfi explique que ceci se passe notamment à travers « *les projets phares qui accompagnent le territoire* » parce que ce n'est pas avec le logo de la marque qu'on va attirer les clients cibles et les satisfaire, mais tout se passe lors de la rencontre des clients avec le territoire et l'expérience qu'ils vivent. La directrice développement de Casa Events&Animation a tiré cette conclusion à la suite des réactions des personnes qui n'ont pas saisi le message profond de la marque WeCasablanca et se sont focalisées uniquement sur son logo, bien qu'il y ait eu un travail phénoménal en amont, le recours à des experts internationaux et la réalisation de benchmarks et de focus group. Elle déclare que « *les gens ont besoin de voir ce qu'on va leur présenter* » car une marque pour Monsieur tout le monde dans la rue ne lui apporte rien. C'est pourquoi Mme Loutfi insiste que « *les gens ont besoin de projets concrets* ».

Bien entendu, « *l'ensemble de ces actions doivent être portées par la marque* » (El Barehmi) et doivent être en cohérence avec la vision et l'identité de la marque territoriale (Seffar).

- Les relations d'influence entre les différents éléments :

Ici, il a été demandé aux interviewés de disposer les différentes cartes pour générer un schéma qui explique comment une marque territoriale est créée et générée. Trente modèles ont donc été conçus et se trouvent en annexe G.

Se trouve en annexe H également un tableau reprenant les différentes relations d'influence entre les cartes tracées par les participants, et ce par rapport à chaque composant (avec '->' : flèche à sens unique ; et '<->' : flèche à double sens). Pour illustrer ce qui vient d'être dit, voici les deux premières lignes du tableau :

Composant	Relations d'influence	Réurrence
Place	Place <-> Brand Leadership	11
	Place -> Brand Leadership	11

Ainsi, la première relation d'influence avec la flèche à double sens (Place <-> Brand Leadership) indique que Place influence sur Brand Leadership et que Brand Leadership influence aussi sur Place. Cette relation a été tracée 11 fois. Tandis que la deuxième relation avec la flèche à sens unique (Place -> Brand Leadership) signifie que Place influence sur Brand Leadership seulement, et cette relation a été dessinée 11 fois également.

En conséquence, d'après le tableau (annexe H), il existe une relation d'influence, citée au moins une fois, entre la carte **Place** et toutes les autres cartes, prouvant ainsi l'importance stratégique de cet élément qui est au cœur du processus de branding territorial, et sur lequel se base toute la stratégie. Par ailleurs, les relations d'influence entre la carte **Brand Leadership** et spécialement Brand Vision, Brand Identity, Brand Communications, Brand Image, Brand Actions, Brand Experience, et Brand Evaluation démontrent que ce composant est le responsable de la conduite du processus de branding et doit agir sur l'ensemble de ces éléments. D'un autre côté, les relations d'influence de la carte **Community Stakeholders Engagement** mettent en avant le rôle que joue également les parties prenantes du territoire dans la définition de la vision de la marque territoriale et de son identité, dans la communication de la marque, dans les actions à déployer pour la supporter, et dans la participation à l'expérience offerte par la marque. La flèche à double sens entre cette carte et Brand Leadership désigne l'étroite collaboration qu'il y a et la flèche à sens unique de cette carte vers Brand Leadership signifie que les parties prenantes influencent les choix stratégiques concernant la marque que le brand leadership doit mettre en œuvre. Aussi, les parties prenantes ont un rôle dans l'évaluation du processus de branding territorial.

Brand Architecture influence le plus sur Brand Identity, Brand Actions et Brand Communications étant donné que la genèse de la marque territoriale doit prendre en considération les relations avec les autres marques qui sont liées au territoire pour former une identité cohérente, communiquer et déployer des actions en concordance avec les messages transmis et les réalisations faites sur le territoire par les divers acteurs. Par ailleurs, il y a une flèche à double sens entre Brand Architecture et Place, mais d'après le cadre conceptuel, la relation doit être à sens unique de Place vers Brand Architecture puisque ce sont les marques rattachées au territoire qui vont permettre de définir et de structurer l'architecture globale de la marque territoriale. Aussi, Brand Architecture peut être un input pour le Brand Leadership afin

de guider les actions à déployer et pour Brand Vision afin d'assurer la cohésion entre les marques liées au territoire et la vision de la marque territoriale.

Concernant **Brand Vision**, cette carte influence essentiellement Brand Identity, mais aussi les actions de la marque qui doivent être en concordance avec sa vision et donc, celle du territoire. La carte **Brand Identity** est principalement liée à la carte Brand Communications, étant donné que la marque communique sur son identité, à la carte Brand Actions puisque les actions de la marque doivent être en concordance avec son identité, à la carte Brand Image parce que l'image de la marque est le reflet de son identité. Cette carte est également liée à la carte Brand Experience car l'expérience produite doit toujours faire référence à l'identité de la marque et être construite autour de cette dernière. L'élément **Brand Communications** influence essentiellement Brand Image et Brand Experience. Il est également soumis à une évaluation, ce qui explique l'existence de la relation d'influence entre Brand Communications et Brand Evaluation.

De plus, **Brand Image** agit essentiellement sur l'évaluation de la marque et influence son expérience, tout comme l'expérience a un impact sur l'image de la marque. Nous avons distingué auparavant l'image pré-expérience et l'image post-expérience. Brand Image influence également Brand Actions dans la mesure où les actions de la marque doivent être pensées d'une manière à véhiculer l'image que les responsables souhaitent transmettre. De plus, que les actions de la marque vont agir sur l'image de la marque, la supporter en l'occurrence.

Brand Actions influence sur Brand Communications dans la mesure où ce sont les réalisations et les projets en nom de la marque qui vont être communiqués par la marque et seront un véhicule puissant pour démontrer de sa valeur. Bien entendu, les actions de la marque territoriale influent sur son image et sur l'expérience qu'elle offre. Cette carte est reliée également à Brand Evaluation car toute action déployée doit être évaluée.

Clairement, **Brand Experience** influence sur Brand Evaluation mais aussi sur d'autres éléments, comme l'image (pour vérifier s'il y a un gap entre l'image désirée et l'image transmise), les actions qui doivent être déployées pour supporter l'expérience, mais aussi sur la communication parce que la marque doit promouvoir les expériences qu'elle promet aux clients.

Enfin, la carte **Brand Evaluation** influence essentiellement la carte Brand Leadership car c'est le composant qui permet au comité qui gère la marque d'agir ou de réagir, et de prendre des

mesures correctives pour améliorer tout ce qui est en relation avec la marque. Cette carte est aussi liée à la carte Community Stakeholders Engagement dans la mesure où les principales parties prenantes doivent être au courant des résultats de l'évaluation faite pour pouvoir agir en conséquence. La carte est rattachée également à d'autres cartes comme Brand Vision, Brand Identity, Brand Actions ou Brand Communications pour indiquer qu'après l'évaluation, des actions peuvent être prévues pour changer ces éléments.

Construction du modèle de branding territorial

Nous avons pu reconstituer un modèle 'optimal' de branding territorial grâce aux 30 modèles proposés par les participants. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur le tableau des relations entre les cartes (annexe H) pour redéfinir un nouveau tableau mettant en avant que des flèches à sens unique et ce, pour faciliter la conception du modèle. A titre d'exemple, la relation Place <-> Brand Leadership a été décomposée comme suit : Place -> Brand Leadership et Brand Leadership -> Place. Voici donc le nouveau tableau des relations entre les composants :

Tableau 17. Nouveau tableau des relations d'influence entre les composants

Composant	Relations d'influence	Récurrence
Place	Place -> Brand Leadership	22
	Place -> Community Stakeholders Engagement	13
	Place -> Brand Vision	5
	Place -> Brand Evaluation	4
	Place -> Brand Experience	4
	Place -> Brand Architecture	4
	Place -> Brand Image	3
	Place -> Brand Identity	3
	Place -> Brand Actions	2
	Place -> Brand Communications	1
Brand Leadership	Brand Leadership -> Brand Vision	24
	Brand Leadership -> Community Stakeholders Engagement	18
	Brand Leadership -> Place	11
	Brand Leadership -> Brand Communications	7
	Brand Leadership -> Brand Actions	7
	Brand Leadership -> Brand Identity	6
	Brand Leadership -> Brand Architecture	2
	Brand Leadership -> Brand Evaluation	2
	Brand Leadership -> Brand Image	2
	Brand Leadership -> Brand Experience	1
Community Stakeholders Engagement	Community Stakeholders Engagement -> Brand Leadership	21
	Community Stakeholders Engagement -> Brand Vision	9
	Community Stakeholders Engagement -> Place	6
	Community Stakeholders Engagement -> Brand Architecture	5

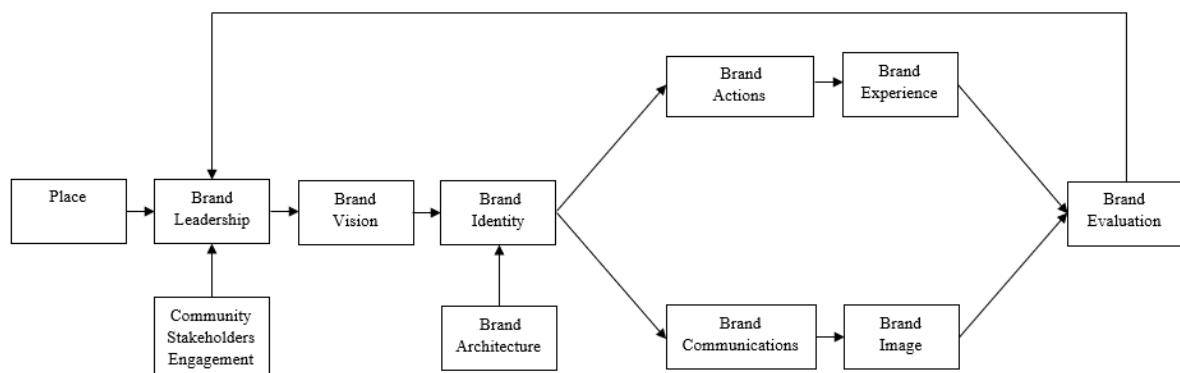
	Community Stakeholders Engagement -> Brand Identity	4
	Community Stakeholders Engagement -> Brand Actions	3
	Community Stakeholders Engagement -> Brand Evaluation	3
	Community Stakeholders Engagement -> Brand Communications	1
	Community Stakeholders Engagement -> Brand Experience	1
Brand Architecture	Brand Architecture -> Brand Identity	9
	Brand Architecture -> Brand Communications	7
	Brand Architecture -> Brand Actions	6
	Brand Architecture -> Place	3
	Brand Architecture -> Brand Leadership	3
	Brand Architecture -> Brand Vision	3
	Brand Architecture -> Community Stakeholders Engagement	2
	Brand Architecture -> Brand Image	1
	Brand Architecture -> Brand Experience	1
	Brand Architecture -> Brand Evaluation	1
Brand Vision	Brand Vision -> Brand Identity	22
	Brand Vision -> Brand Architecture	5
	Brand Vision -> Community Stakeholders Engagement	3
	Brand Vision -> Brand Actions	3
	Brand Vision -> Brand Image	2
Brand Identity	Brand Identity -> Brand Communications	13
	Brand Identity -> Brand Actions	13
	Brand Identity -> Brand Image	8
	Brand Identity -> Brand Architecture	7
	Brand Identity -> Brand Experience	5
	Brand Identity -> Brand Vision	2
	Brand Identity -> Place	1
	Brand Identity -> Brand Leadership	1
Brand Communications	Brand Communications -> Brand Image	12
	Brand Communications -> Brand Experience	10
	Brand Communications -> Brand Evaluation	10
	Brand Communications -> Brand Actions	5
	Brand Communications -> Place	1
	Brand Communications -> Brand Architecture	1
	Brand Communications -> Brand Identity	1
	Brand Communications -> Brand Image	1
Brand Image	Brand Image -> Brand Evaluation	12
	Brand Image -> Brand Experience	10
	Brand Image -> Brand Actions	8
	Brand Image -> Brand Communications	3
	Brand Image -> Brand Architecture	2
	Brand Image -> Place	1
	Brand Image -> Brand Leadership	1
Brand Actions	Brand Actions -> Brand Experience	16
	Brand Actions -> Brand Communications	12
	Brand Actions -> Brand Image	9
	Brand Actions -> Brand Evaluation	8

	Brand Actions -> Brand Image	3
	Brand Actions -> Place	1
	Brand Actions -> Brand Architecture	1
Brand Experience	Brand Experience -> Brand Evaluation	23
	Brand Experience -> Brand Image	8
	Brand Experience -> Brand Actions	3
	Brand Experience -> Place	2
	Brand Experience -> Brand Communications	1
Brand Evaluation	Brand Evaluation -> Brand Leadership	17
	Brand Evaluation -> Community Stakeholders Engagement	10
	Brand Evaluation -> Brand Experience	6
	Brand Evaluation -> Place	3
	Brand Evaluation -> Brand Vision	3
	Brand Evaluation -> Brand Actions	3
	Brand Evaluation -> Brand Communications	2
	Brand Evaluation -> Brand Image	2
	Brand Evaluation -> Brand Identity	1
	Brand Evaluation -> Brand Architecture	1

Les relations d'influence seront facilement schématisées ainsi. Bien entendu, nous ne pouvons prendre en compte l'ensemble des relations mais, logiquement, nous allons retenir celles qui ont été le plus citées pour chaque composant.

Au final, la figure 5 synthèse la vision des répondants et illustre le modèle reconstitué :

Figure 5. Modèle de branding territorial du point de vue des participants



Par conséquent, **nous avons donc pu confirmer les relations d'influence entre les composants du cadre conceptuel dans la mesure où elles ont été reconnues par les participants** bien qu'il n'y ait pas eu de consensus sur la force de ces relations (récurrence), et puisqu'à la base, la Card-game methodology (Muethel et Hoegl, 2007) fournit une validation qualitative des modèles théoriques établies. Par ailleurs, nous avons identifié d'autres relations

qui, certes, ne figurent pas explicitement dans le cadre conceptuel mais sont comprises à travers l'interprétation du modèle et l'explication de ses composants. Aussi, nous ne pouvions exposer concrètement, une à une, l'ensemble de ces flèches car le cadre conceptuel a été pensé en tant que processus circulaire et itératif qui n'a pas un point d'arrêt, c'est ce qui permet de garantir entre autres la continuité de la marque territoriale, ceci a été souligné d'ailleurs par les interviewés dans le sous-nœud *Processus branding territorial*. D'un autre côté, nous avons repéré également de nouvelles relations d'influence qui n'ont été mises en avant que peu de fois, voire une fois dans la plupart des cas, chose qui est plutôt compréhensible vue le nombre des participants. Or, en revenant aux explications des interviewés, il s'avère que ces relations peuvent être assimilées aux relations déjà définies.

- Les éléments omis :

Nous mettons dans l'annexe I un tableau présentant les éléments omis parmi les cartes selon les interviewés et qui doivent faire partie du processus de branding territorial également.

Ainsi, l'élément cité par Mme El Barehmi, à savoir « **Besoin d'une marque** », est vital dans la mesure où la marque territoriale n'est créée que pour répondre à un besoin. Cet élément est à l'origine même du processus de branding territorial. Le besoin de doter le territoire d'une marque peut être exprimé soit par l'autorité locale soit par les principaux acteurs territoriaux, voire par la société civile, comme l'ont déclaré certains interviewés. Ainsi, cet élément n'a pas vraiment été omis, tout simplement car sans un réel besoin, il n'y aura jamais de marque territoriale.

« **L'implication de la presse et de plus de partenaires** » proposée par Mme Loutfi figure dans le composant Community Stakeholders Engagement où tous les acteurs du territoire doivent normalement participer à la démarche. D'ailleurs, notre échantillon est diversifié et contient deux quotidiens marocains. Tandis que « **la phase d'appropriation progressive** », qu'elle suggère également, est importante étant donné qu'il faut communiquer avec les différentes parties prenantes et tout particulièrement les citoyens pour les tenir au courant de l'avancement du projet et les préparer au fur et à mesure au lancement de la marque territoriale, puisqu'ils sont directement concernés par cette dernière. Cette phrase s'avère donc indispensable et doit être menée, bien entendu, par l'entité qui gère le processus de branding territorial, à savoir le brand leadership, ou comme d'après certains interviewés, par le maire de la ville qui doit normalement porter le projet et communiquer autour.

M. Baddou propose d'ajouter deux éléments. Le premier est « **pouvoir politique** » ou « **pouvoir public** » que nous incluons dans le composant Community Stakeholders Engagement, mais peut-être, faut-il les dissocier et mettre « pouvoir politique » à part, compte tenu du rôle stratégique qu'il joue. Le deuxième élément est « **incorporate in development strategies** » qui permet de mettre la marque territoriale au centre de toutes les stratégies de développement local et ce, pour l'associer totalement au territoire et la faire adopter par l'ensemble de ses parties prenantes, ainsi qu'être le véhicule de toutes les actions et projets phares qui se réalisent. Cet élément dont le principal but est de faire vivre la marque et d'assurer sa croissance peut donc être inclus dans le composant Brand Actions qui ne regroupe pas que les actions marketing.

Pour leur part, M. Kilito, M. Boudraa, M. Berady, M. El Khoudry, et M. Alami s'accordent tous sur la nécessité d'ajouter un élément se rapportant à « **la vision du territoire** » (local pour les uns, et national pour autres). Les interviewés indiquent que la vision de la marque territoriale doit correspondre à la vision du territoire local et être cohérente avec la vision du pays et de sa politique de développement. Cet élément est pris en considération lors de la définition du composant Brand Vision.

Quant à M. Draiss, il pense que trois éléments doivent être ajoutés, à savoir : « **le financement de la marque** » qui est une évidence et qui est géré par le brand leadership et assuré par les parties prenantes ; « **l'entité qui gère uniquement la marque territoriale** » (que nous représentons par le composant Brand Leadership) ; et « **le leadership** », soit un leader politique, pour porter ladite marque. Ce dernier point a été souligné par d'autres interviewés également.

Outre la vision territoriale et la stratégie de développement du territoire, M. Alami voit que deux autres éléments essentiels ont été omis, à savoir « **le comité restreint dédié seulement à la gestion de la marque territoriale** » et « **l'élément qui identifie le territoire et le distingue** », et sur lequel il faut se baser pour déclencher le processus. Nous rappelons que cet interviewé associe le composant Brand Leadership au leader du territoire (qui doit porter la marque) et déclare que Casa Events&Animation ne peut gérer à la fois la marque WeCasablanca et d'autres aspects différents liés à la ville.

Le dernier élément est **l'impact de la marque** sur le territoire suggéré par M. Mehrez. Cet élément, important soit-il, aurait été intéressant dans une recherche expérimentale avec un modèle théorique contenant plutôt des variables indépendantes et dépendantes.

Discussion des résultats

Les résultats de cette étude qualitative auprès des principaux acteurs et parties prenantes de la ville de Casablanca ont permis d'explorer en profondeur le domaine du branding territorial. Bien que les interviewés n'en sont pas des spécialistes mais leurs idées étaient riches et complémentaires et ont donné le moyen de comprendre davantage tous les éléments se rapportant au processus de création et de gestion d'une marque territoriale. La pluralité et la diversité des acteurs ont donc contribué d'une manière efficace à cerner les différentes questions autour du sujet, surtout celles relatives au responsable de la conduite du processus de branding, aux acteurs du territoire qui doivent prendre part à la création, au développement et à l'accompagnement de la marque territoriale, aux composants de ladite marque, à ses facteurs de succès et ses facteurs d'échec, et aux différentes étapes de sa création et de sa gestion afin de garantir in fine sa réussite et sa pérennité. De plus, pour chaque point abordé, les interviewés évoquaient toujours le cas de Casablanca pour étayer et illustrer leur propos, ce qui a été utile pour appréhender concrètement ces différentes questions et saisir comment les choses se passent réellement sur le terrain. De même, nous avons pu explorer les facteurs d'attractivité de la ville ainsi que d'autres points importants se rapportant à sa promotion, tout en mettant en valeur ses atouts et en dévoilant les problèmes qu'elle rencontre. Aussi, le cas de la marque WeCasablanca a été traité tout en identifiant son intérêt et ses faiblesses.

Par ailleurs, grâce à la méthode du jeu de cartes, nous avons pu approfondir l'étude de ce phénomène intangible, améliorer la compréhension du sens des composants de notre cadre conceptuel et le valider qualitativement, mais aussi, déterminer les éléments nécessaires au processus qui ont été omis, et reconstituer à la fin un modèle de branding territorial selon les diverses conceptions des interviewés.

Enfin, l'analyse de l'ensemble des données nous a permis d'élargir nos connaissances à propos du branding territorial, d'enrichir notre revue de littérature et de développer de nouvelles idées se rapportant au domaine, surtout celles liées au contexte de la ville de Casablanca.

CHAPITRE 5 : ETUDE DES PERCEPTIONS DE LA MARQUE WE CASABLANCA AUPRÈS DES HABITANTS DE CASABLANCA

Cadre de l'étude

Comme nous l'avons vu en première partie, la participation et l'engagement des habitants d'un territoire (pays, région, ville) sont devenus d'une importance capitale à la bonne construction d'une marque territoriale (Kavaratzis et Ashworth, 2008 ; Kavaratzis, 2012 ; Braun et al., 2013 ; Zenker et Erfgen, 2014 ; Vuignier 2016) bien qu'ils aient été largement négligés au départ (Aitken et Campelo, 2011 ; Braun et Zenker, 2012 ; Kavaratzis, 2012). De plus, leur rôle ne s'arrête pas là : en effet, si les résidents s'approprient véritablement la marque de leur territoire, ils se transforment alors en de vrais protagonistes pour en parler, la défendre et transmettre ses valeurs. Les habitants sont ainsi perçus dans la littérature en place branding comme les meilleurs ambassadeurs d'une marque territoriale, sachant qu'ils sont ou seront en contact direct au quotidien avec les divers clients cibles du territoire. La population locale a donc un poids non négligeable dans toute stratégie de branding territorial qu'il faut savoir utiliser intelligemment afin de garantir le succès de la marque territoriale. Ils sont incontestablement de vraies parties prenantes à considérer dans toute démarche de branding territorial qui n'agissent pas uniquement en amont mais tout au long du processus.

De fait, les citoyens sont non seulement des clients de la marque qui vont éventuellement la consommer au quotidien mais également une partie prenante importante à intégrer en amont dans le processus de branding territorial puisqu'ils représentent une source inestimable d'informations que les responsables de la marque peuvent solliciter lors de la phase de création. Ils peuvent effectivement apporter des données riches et variées que l'entité en charge de la marque voire même les responsables locaux ou les autres parties prenantes du processus ne peuvent appréhender. En effet, qui connaît réellement le territoire mieux que ses habitants ? De plus, les citoyens ont également un rôle important tout au long du processus de branding territorial qui ne s'arrête pas avec la création de la marque car il s'agit essentiellement d'un processus vivant et évolutif.

Dans le contexte de Casablanca, il était donc pertinent et primordial d'étudier les perceptions et les ressentis des habitants de Casablanca quant à la marque WeCasablanca (une présentation de la marque se trouve en annexe J). Lors des entretiens qualitatifs, nous avons en effet noté

que les différents acteurs soulignent l'importance de l'intégration des citoyens dans la construction de la marque WeCasablanca, même si quelques-uns doutent de la possibilité matérielle de solliciter l'avis de l'ensemble des habitants. D'autres acteurs déclarent que ceci est désormais possible grâce aux technologies de l'information et de la communication, entre autres Internet et les réseaux sociaux. Le tableau suivant met en exergue les principales représentations et idées évoquées par les différents acteurs concernant l'importance et le rôle des citoyens, ce qui justifie l'intérêt et renforce la pertinence de cette étude quantitative à l'égard des habitants de Casablanca :

Tableau 18. Représentations du rôle des citoyens selon les interviewés

Représentations	Verbatim
La marque territoriale a principalement de l'intérêt pour les citoyens. Ils sont à la fois une cible interne du territoire et un acteur de ce dernier, et donc une partie prenante essentielle dans le processus de branding territorial.	« <i>c'est avant tout aux citoyens, les gens qui résident dans le territoire, c'est la première cible à qui s'adresse une marque</i> » (EL Khaili) ; « <i>insister que dans les parties prenantes, il y a notamment le citoyen. Le citoyen est au centre ! [...] il y a quelque chose qui s'appelle le citoyen qui est au centre de tout ceci, et si on ne raisonne pas développement du territoire en ayant le citoyen au centre des préoccupations, on peut marketer ce qu'on veut, on passe à côté.</i> » (Alami) ; « <i>il faut associer la société civile et les citoyens de la ville</i> » (Belkhatat) ; « <i>Les résidents du territoire c'est l'humain, les citoyens c'est la marque territoriale, ils font partie du système et je dirai c'est le numéro 1 maillon de la chaîne</i> » (Boudraa) ; « <i>mettre en place le plan d'actions, toujours en impliquant les citoyens</i> » (Baddou) ; « <i>le développement aujourd'hui ne peut pas se faire sans s'associer avec les partenaires privés et les citoyens</i> » (Laabaizi).
L'implication des citoyens est un facteur de réussite mais aussi d'échec dans le cas où ils ne le sont pas.	« <i>Le facteur de succès d'une marque territoriale, c'est qu'elle doit être portée par les citoyens locaux en premier, le cas échéant, c'est l'échec garanti !</i> » (EL Khaili) ; « <i>Ne pas impliquer les citoyens est un facteur d'échec</i> » (Baddou) ; « <i>Cet échec monumental est dû avant tout au manque de processus participatif des citoyens, donc, effectivement, les citoyens sont, en plus d'être les consommateurs quotidiens de la ville, de la marque, doivent en être d'abord les constituants. Les citoyens doivent être des facteurs de constitution de la marque</i> » (Naimi) ;

	« à partir du moment où le citoyen ne se sent pas responsable du marketing de son territoire, ça ne marchera pas, même si les autorités ou les partenaires font du marketing territorial, mais s'il n'y a pas ce sentiment d'appartenance de l'ensemble de la population du territoire, ça ne marchera pas. Il faut que chacun qui compose le territoire doit se sentir concerné et impliqué par le marketing de son territoire. » (Oukrid) ; « c'est de ne pas de mettre à l'écart tous les acteurs phares, majeurs qu'on a cités tout à l'heure, qu'ils soient entreprises, associatifs, citoyens, jeune, la jeunesse on n'en a pas parlé ça fait partie des citoyens, pour que les gens s'y identifient, ça c'est le facteur clé de succès de la mise en place de la marque, une fois qu'elle mise en place, ça devient de la gestion locale avec les projets qui vont avec ». (Benamour).
L'un des atouts de la ville de Casablanca est sa population, les 'Casablancais', et surtout les jeunes.	« Les Casablancais ! Son atout est sa population, les citoyens Casablancais. » (Agounjab) ; « c'est sa population jeune, dynamique, bien instruite » (Draiss) ; « ce qui ressortait de manière très claire dans l'ADN de Casablanca, ses atouts sont quand même sa jeunesse, c'est important » (Loutfi) ; « une jeunesse extraordinaire » (Alami) ; « c'est une ville qui est extrêmement dynamique de par sa jeunesse » (Belkhatat) ; « c'est l'existence d'une grosse population, d'une population importante, on parle de 5, 6 millions, en disant 3.5 millions qui habitent à Casa mais toute la périphérie permet de drainer du monde au quotidien [...] c'est un marché, mais c'est aussi des ressources humaines capables de fournir toutes les industries » (Mellouk).
L'engagement des représentants des citoyens dans la création de la marque territoriale puisqu'il est impossible d'envisager la participation de toute la population casablancaise.	« les élus qui sont les représentants des citoyens [...] Les acteurs influents qui vont porter la voix des citoyens, ce n'est pas un référendum qu'on va faire, ou les élections, il faut que les représentants des citoyens soient écoutés pour comprendre quelle est leur vision de la chose » (Baddou) ; « qui sont les représentants légaux des citoyens? ce sont les élus, c'est à dire que les élus doivent être partie intégrante, car on est dans un pays démocratique, du coup, les citoyens sont représentés par des élus, tu ne peux pas partir quand même prendre l'avis de tous les citoyens, mais quand il y a le processus qui implique les élus, donc les citoyens sont en principe... [...] Les citoyens sont pour moi les élus, car je sais que tu ne peux pas faire une approche où tu vas impliquer tous les citoyens, tu ne peux pas parler à

	5 millions d'habitants ! [...] On (les citoyens) doit accompagner sauf que dans la création de la marque, tu parles aux élus car ils représentent les citoyens. » (EL Khaili) ; « On ne peut pas parler de la promotion de la marque si les représentants du citoyen, et notamment l'association du consommateur les associations de la société civile, ne sont pas impliqués et concernés. [...] C'est pour ça que j'ai dit, les associations qui représentent les citoyens, parce qu'on ne peut pas impliquer les citoyens individuellement, ce n'est pas possible, par contre, il faut impliquer leur représentant. » (Oukrid).
Le rôle des citoyens dans le processus de branding territorial.	« on peut aussi intégrer les citoyens, il y a des manières de faire maintenant avec les réseaux sociaux, en créant des concours, des jeux, pour engendrer de la créativité » (Benamour) ; « aujourd'hui, chaque citoyen est un média en soi, avec les réseaux sociaux, avec Facebook, etc. chacun devient un média [...] ce qui n'a pas été fait dans le cas de Casa, c'était avant le lancement, il fallait pré tester la campagne auprès de la population, si ça aurait été acceptée ou pas, donc après souvent, on fait une erreur, on saute cette étape, donc il faut que les citoyens soient écoutés pour que la marque puisse être 'relevant' pour ces personnes-là. [...] pré tester cela auprès des citoyens avant de se lancer sur des actions de concrétisation » (Baddou) ; « Les citoyens et les habitants d'une ville définissent sa marque. Quand on parle de Paris, les parisiens sont connus pour leur accent, sont connus pour leur caractère désagréable, je veux dire que ça fait partie de la marque Paris. [...] une fois qu'ils adhèrent à la marque, ils en deviennent ce qu'on appelle les imprésarios, ceux qui la vendent à l'international, ceux qui par leur comportement, par leur mode de vie, vantent sans le vouloir, la marque Casablanca. Je pense que les citoyens sont les promoteurs de cette marque. [...] Le territoire, bien sûr, en lui-même, ainsi que le comportement des acteurs, des citoyens, conditionnent l'expérience qu'ont les gens de cette marque-là, mais également, conditionnent le stéréotype de l'image. » (Naimi) ; « le citoyen est la première cible d'une marque qui doit participer dans ce processus de branding, qui doit porter cette marque et qui doit en être l'ambassadeur, il ne va pas être payé mais juste en véhiculant les valeurs de cette marque, il doit être l'ambassadeur de cette marque ! [...] Maintenant, quand tu prends la marque territoriale partagée, à mon avis,

il y a peut-être une étape qui n'a pas été faite ici à Casablanca, il faut la mettre à l'épreuve, il faut l'essayer, il faut la tester auprès d'une petite échelle de citoyens, associations, etc., essayer d'en parler, etc. avant le lancement officiel » (EL Khaili) ;

« aujourd'hui, on a de tels outils à disposition pour impliquer les citoyens que pourquoi s'en priver?! Vous avez les outils de réseaux sociaux, vous pouvez lancer des actions d'appel à contribution, vous pouvez lancer des trucs où les gens vont liker, vous donnez quatre propositions, vous dites je ne vais pas quand même prendre la décision moi-même, je vais provoquer une pré-communication liée à la marque qui va permettre aux gens de choisir par eux-mêmes et l'annonce, on la fera de manière événementielle donc ça amplifie même indirectement le phénomène de preview avant de lancer la communication, donc si vous faites un appel à contribution par le choix, voilà l'analyse, nous avons fait des choix, voilà ce qui est arrivé, etc., nous sommes arrivés à quatre propositions, voilà leur démonstration, etc., maintenant le choix vous revient, choisissez ! Alors, on mène une campagne dans laquelle on dit aux gens : 'Choisissez ! Choisissez !' On met ça sur Facebook, on met ça sur un site où les gens rentrent et cliquent, hop ! J'aime bien ça, j'aime bien ça, etc. On a un traitement de tout ça, on s'assure que les quatre qu'on a choisis sont tous plausibles, intéressants, jouables, qu'ils ne sont pas en décalage par rapport ... on n'est pas dans l'histoire, on dit un bon et un mauvais pour qu'on s'assure que celui qu'on a mis est bon, non, mais qu'on met, je dirai, trois bons et on laisse les gens choisir pour qu'il y ait une compétition et un intérêt. Et quand on a le résultat, on l'annonce, on dit qu'après tous les processus, nous avons fait appel à vos choix, donc il y a une adhésion déjà préalable et on a ouvert le terrain. » (Mellouk).

Au final, un seul des acteurs sollicités a douté de l'attention et de l'intérêt que les habitants de Casablanca pouvaient réellement porter à la construction d'une marque pour leur ville et encore moins à leur participation dans cette démarche, mettant en avant que, dans le contexte marocain ou dans d'autres pays dont la situation socioéconomique est similaire, les citoyens sont essentiellement préoccupés par leurs conditions de vie au quotidien. Il ajoute toutefois que si les citoyens remarquent qu'il y a des changements palpables au niveau du territoire pour rehausser leur qualité de vie et leur assurer un cadre de vie agréable tout en développant les infrastructures adéquates, sachant que tout ceci se fait au nom de la marque territoriale, ils lui

feront naturellement confiance et seront davantage intéressés de s'engager dans son développement et sa promotion. Ceci rejoint parfaitement ce qu'avait déclaré un autre acteur opérant dans le domaine de l'aménagement et dont l'objectif est de réaliser entre autres de grands projets d'urbanisation et de développement (économique, culturel, environnemental et social) pour la Région de Casablanca Settat : *« et donc finalement, il y a eu ce WeCasablanca. Je pense que cette approche aurait été plus intéressante si on avait avancé dans le développement des projets que nous sommes en train de faire. Mais comme je vous ai dit, malheureusement, on a préféré anticiper [...] on ne voulait pas la laisser dans les tiroirs et passer dans les oubliettes, donc, on a eu la chance d'avoir un Wali⁴² qui a combattu et qui a porté le projet jusqu'à l'aboutissement de cette marque ».*

En dépit de cet élément de contexte, nous avons donc souhaité réaliser une étude spécifique sur les perceptions des habitants de Casablanca vis-à-vis de la marque WeCasablanca dans l'objectif de mesurer également leur engagement et leur évaluation de ladite marque.

Collecte des données

Echantillonnage

Pour ce faire, une étude quantitative à travers un questionnaire (Annexe K) a été réalisée en mars 2018. La collecte de données a été effectuée sur Internet entre la période allant du 11/03 au 29/03. Afin d'obtenir un nombre suffisant de réponses et tout particulièrement des profils de répondants diversifiés, nous avons spécialement eu recours au réseau social Facebook qui nous a permis d'avoir un accès facile et pratique à de nombreux groupes. Certains rassemblent exclusivement des Casablancais, tandis que les autres réunissent des personnes de partout du Maroc. Une mention spéciale a été ajoutée pour préciser que le questionnaire n'était destiné qu'aux résidents de Casablanca dans les groupes marocains. Des messages différents et personnalisés ont été bien évidemment conçus en fonction de chaque groupe afin d'inciter les membres qui vivent à Casablanca à répondre au questionnaire.

Nous avons profité aussi de notre large réseau sur Facebook (2785 amis) afin de diffuser le questionnaire parmi nos amis Casablancaises et Casablancais tout en les priant d'y répondre et de le partager à leur tour avec leur entourage, famille, collègues, amis, etc. habitant également la ville blanche.

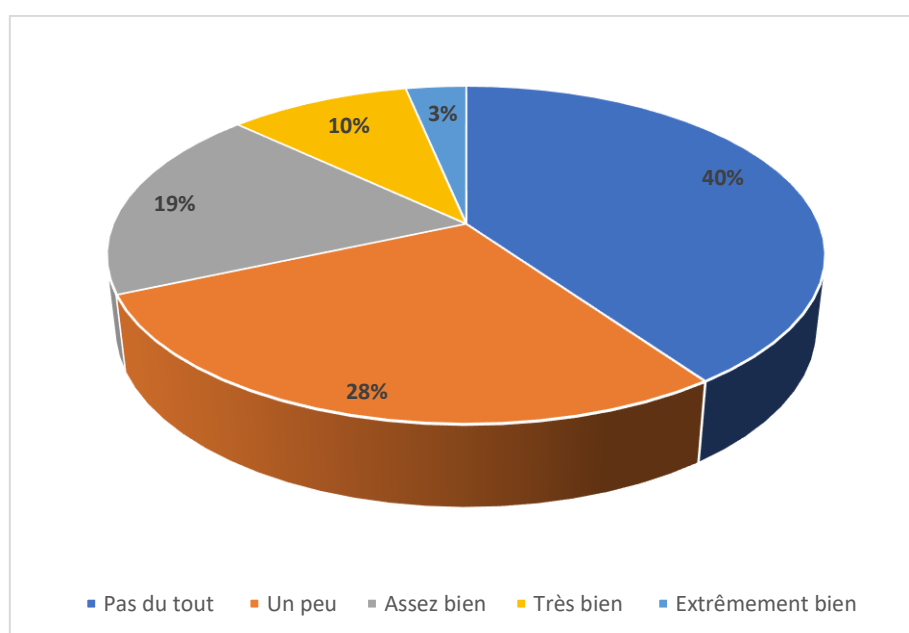
⁴² Monsieur Khalid Safir.

Enfin, le réseau social professionnel LinkedIn a été également utilisé dans le but de partager le questionnaire et atteindre plus de salariés, cadres, cadres dirigeants ainsi que d'autres professions libérales.

Par ailleurs, nous avons également tenté d'administrer le questionnaire en face à face en abordant différentes personnes dans divers endroits (une salle de sport, un café et dans la rue), ce qui nous a permis de remplir une dizaine de questionnaires pendant toute une journée. En fin de compte, la tâche s'est avérée très laborieuse, ce qui nous a incité davantage à continuer notre collecte de données via Internet, et plus spécialement sur Facebook. L'annexe L met en exergue les différents groupes où notre questionnaire a été publié.

Au final, 1016 questionnaires ont été complétés, dont 607 répondants connaissaient la marque WeCasablanca à différents degrés comme le montre ce graphique.

Figure 6. Notoriété de la marque WeCasablanca



Cet échantillon est représentatif de la population marocaine/de Casablanca au regard de quatre critères : genre, âge, situation matrimoniale, métier, répartition géographique (lieu de naissance). Il connaît une prédominance de la gent féminine avec 614 femmes contre 402 hommes. Dans l'ensemble, presque la totalité des groupes d'âge sont plus ou moins représentés. Toutefois, l'âge moyen des répondants est de 32 ans (avec un minimum de 16 ans et un maximum de 78 ans – écart type de 11 ans). Ainsi, notre échantillon est plutôt jeune, ce qui caractérise véritablement la population casablancaise. La tranche d'âge ayant le plus participé

au questionnaire se situe entre 20 et 34 ans, et plus précisément, les 20-24 ans = 19,3%, les 25-29 ans = 28,6% et les 30-34ans = 22,9%. En outre, 56,2% de cet échantillon est célibataire tandis que 40,6% des répondants sont mariés. Aussi, différentes catégories de métier sont plus ou moins représentées, mais 29,3% de cet échantillon sont des cadres supérieurs, suivi des étudiants avec 22,8%, et puis, des employés avec 17,9%. Les tableaux qui mettent en valeur les principales caractéristiques de notre échantillon se trouvent en annexe M.

Par ailleurs, sur les 1016 répondants, 298 personnes ne sont pas nées à Casablanca et viennent de différentes villes du Royaume dont 48 sont nées à l'étranger. Ceci atteste de la nature cosmopolite de la ville de Casablanca. Par conséquent, nous avons jugé intéressant d'analyser si le lieu de naissance (d'être né à Casablanca ou pas) des répondants avait un impact sur leur sentiment d'appartenance à la ville ainsi que sur l'image qu'ils se font de cette dernière. Pour ce faire, nous avons procédé à une analyse de comparaison de moyennes sur deux échantillons indépendants (cf. né ou pas à Casablanca) :

		N	Moyenne	Ecart type	Test t p value
Sentiment Appartenance à Casablanca	Né à Casa	718	0,216	0,896	0,000
	Pas né à Casa	298	-0,520	1,047	
Image Casablanca - Caractère Agréable	Né à Casa	718	0,048	1,002	0,018
	Pas né à Casa	298	-0,115	0,988	
Image Casablanca - Equipe Municipale	Né à Casa	718	-0,031	0,994	0,130
	Pas né à Casa	298	0,074	1,013	
Image Casablanca - Attractivité Economique	Né à Casa	718	0,024	0,983	0,241
	Pas né à Casa	298	-0,057	1,040	

De ce tableau, nous déduisons que :

- La différence de moyenne est statistiquement significative ($p\ value < 5\%/10\%$) uniquement pour le sentiment d'appartenance à Casablanca et pour la dimension 'caractère agréable' de son image ;
- La valeur du sentiment d'appartenance et du caractère agréable perçu de Casablanca est plus élevée chez les personnes nées à Casablanca (cf. moyennes respectives de 0,216 et de 0,048 - sachant que les moyennes sont celles des facteurs standardisés) par rapport à celle des personnes qui ne le sont pas (cf. moyennes respectives de -0,520 et -0,115) ;
- En revanche, le fait d'être né à Casablanca ou pas n'impacte pas la perception des personnes vis-à-vis de la compétence des services municipaux et de l'attractivité économique de la ville, étant donné que la différence de moyenne n'est pas significative

(cf. *p value* respectives 0,130 et 0,241) pour ces deux dimensions de l'image de Casablanca.

Outils de mesure

Afin de mesurer les différents construits du cadre conceptuel, nous avons utilisé des échelles de mesure issues de la littérature pour bénéficier d'outils déjà validés. Par ailleurs, sachant que la présente étude est centrée sur les habitants, leurs perceptions et leurs ressentis, il s'avère que certains construits du cadre conceptuel général défini lors de la première partie de ce travail ne sont pas adaptés/pertinents et n'ont donc pas été mesurés. Ainsi, l'identité de marque, par exemple, n'est pas pertinente du point de vue des habitants mais plutôt l'identification à cette marque, surtout que le modèle ici se centre davantage sur l'image de marque résultant de la perception des habitants. De même que d'autres éléments, à savoir 'brand leadership', 'brand vision', 'brand architecture', et 'brand actions' n'ont pas été non plus mesurés compte tenu de l'absence d'échelles valides pouvant être adaptés au contexte de la marque territoriale.

En outre, d'autres construits se sont avérés plus adéquats et essentiels dans l'appréhension des perceptions et des ressentis des habitants comme ce que nous allons voir dans ce qui suit.

D'abord, **la notoriété de marque** qui mesure pour une marque le fait d'être connue par les consommateurs, s'ils peuvent la reconnaître et s'en rappeler dans différentes situations (Aaker, 1996). Sachant que la marque WeCasablanca a vu le jour le 24 Octobre 2016, évaluer sa notoriété permettra de mesurer correctement si les citoyens casablancais ont déjà vu et/ou entendu cette marque mais aussi d'évaluer leur degré de connaissance de toutes les caractéristiques de cette dernière. Ainsi, le but est d'étudier la trace laissée par cette marque dans la mémoire des habitants (Keller, 2009). Selon Rossiter et Percy (1987), la notoriété de la marque consiste en un rappel de marque (*brand recall*) qui désigne la capacité des consommateurs à se rappeler exactement le nom d'une marque lorsqu'ils voient une catégorie de produits donnée, et une reconnaissance de la marque (*brand recognition*) qui permet aux consommateurs d'identifier facilement une marque une fois face à un signal, un repère ou tout élément de la marque. D'après Keller (1993, 2003), une bonne notoriété de marque contribue essentiellement à la connaissance de cette dernière (*brand knowledge*) et accroît la force de la reconnaissance de ses associations (Kavaratzis et Ashworth, 2005). En outre, le nom de la marque est considéré par Davis et al. (2008) comme l'élément le plus important de sa notoriété, d'où l'importance de bien choisir le logo de telle sorte à faciliter aux consommateurs sa mémorisation et la reconnaissance rapide de la marque et de ses caractéristiques. Dans la

littérature, la notoriété est encore plus importante pour la marque car d'un autre côté, elle représente l'une des principales composantes/dimensions du capital de marque (Aaker, 2000 ; Keller, 1993, 2003, 2009). Ce qui a aussi été démontré dans le contexte des marques de destinations notamment dans les travaux de Konecnik et Gartner (2007) et Boo et al. (2009). Finalement, tout ce qui amène le citoyen à remarquer et à prêter attention à la marque territoriale comme par exemple les nombreuses communications de marque et les multiples actions faites en son nom, ne pourra qu'accroître sa notoriété, au moins en termes de reconnaissance de la marque (Keller, 2009). Par ailleurs, le schéma classique des modèles de la hiérarchie des effets, notamment dans le processus de prise de décision d'achat, suit la séquence de base suivante : 'Cognition' (C) → 'Affect' (A) → 'Behaviour' (B). Ainsi, la notoriété de la marque s'avère être un élément incontournable et une première étape parmi tant d'autres cognitives et affectives avant d'aboutir à l'achat ou autre comportement (Barry, 1987 ; Egan, 2007). Ceci démontre de l'importance stratégique qu'occupe la notoriété de marque dans la prise de connaissance d'une marque mais également dans la formation de son image.

Ensuite, nous avons choisi d'évaluer **l'identification à la marque** afin de mesurer la convergence entre l'identité perçue de la marque WeCasablanca et l'identité des habitants, tout comme leur degré d'intégration des attributs et des valeurs de ladite marque (Escalas et Bettman, 2000). D'après les définitions de Stokburger-Sauer et al. (2012) et Tuškej et al. (2013), l'identification à la marque territoriale est donc la perception et le sentiment de similitude entre un citoyen et cette marque. En général, les Casablancais seront susceptibles de trouver l'identité de la marque WeCasablanca attrayante si cette dernière correspond à leur propre conception de soi et à ce qu'ils pensent d'eux-mêmes parce qu'elle leur permettra tout simplement de maintenir, renforcer et exprimer leur identité pleinement et d'une façon authentique (Bhattacharya et Sen, 2003). L'intérêt d'évaluer un tel construit permettra de savoir si les citoyens casablancais peuvent s'identifier à la marque et développer des sentiments d'affinité avec elle (Tuškej et al., 2013), et aussi, de savoir si la marque WeCasablanca contribue réellement à renforcer l'identité des citoyens et la communiquer à travers elle (Huffman et al. 2000 ; Escalas, 2004). Sachant que l'identification à la marque s'intéresse également à la relation des consommateurs avec une marque donnée (Salerno, 2002 ; Rodhain, 2004), un lien entre la marque territoriale et les habitants de Casablanca doit normalement se générer suite à cette construction de l'identité (Ghewy et al., 2006). Ce lien créé est plus communément connu sous le terme de '*brand relationship*'. De ce fait, les conséquences de l'identification à la marque sont innombrables telles que, entre autres, '*brand loyalty*' (Kuenzel et Halliday, 2010 ;

Yeh et Choi, 2011 ; Elbedweihy et Jayawardhena, 2012 ; Stokburger-Sauer et al., 2012), ‘brand advocacy’ (Stokburger-Sauer, 2011 ; Elbedweihy et Jayawardhena, 2012 ; Stokburger-Sauer et al., 2012), ‘brand commitment’ (Brown et al., 2005 ; Donovan et al., 2006 ; Albert et Merunka, 2013 ; Tuškej et al., 2013), ‘brand love’ (Bergkvist et Bech-Larsen, 2010 ; Albert et Merunka, 2013), ‘word of mouth’ (Brown et al., 2005 ; Choo et al., 2011 ; Tuškej et al., 2013), et ‘resilience to negative information’ (Einwiller et al., 2006 ; Bagozzi et al., 2012 ; Elbedweihy et Jayawardhena, 2012). Ces concepts s’avèrent tous très intéressants dans le contexte de la marque territoriale et s’y appliquent parfaitement. Ainsi, plus un citoyen s’identifie à une marque territoriale, plus il sera loyal envers elle et mieux la défendra, plus il aura tendance à s’engager envers elle et sera susceptible de générer un bouche à oreille positif, plus il l’aimera et sa résilience à l’information négative à son propos sera élevée.

D’un autre côté, étant donné que les consommateurs sont confrontés de nos jours à une commercialisation croissante de produits et de services en tout genre, à un débordement de faux et à une omniprésence d’offres de marché dénuées de sens (Boyle, 2004), en plus d’une homogénéisation grandissante du marché (Beverland et Farelly, 2010), la quête d’une consommation authentique devient indispensable car « l’authenticité sert de preuve de qualité et de différenciation pour les consommateurs » (Fritz et al., 2017, p.325). En effet, la demande pour des marques authentiques augmente régulièrement parmi les consommateurs (Ibid.) « recherchant l’authenticité dans leur vie quotidienne, même dans les produits qu’ils consomment et les marques qu’ils possèdent » (Bruhn et al., 2012a, p.567). Ainsi, les consommateurs sont de plus en plus à la quête du « vrai » dans tout ce qu’ils veulent vivre et consommer. Ils exigent dès lors la cohérence de leurs marques et ne sont plus disposés à accepter un comportement de marque non sincère (Holt, 2002). Ils veulent plutôt des marques pertinentes, originales, réelles, enfin, plus d’authenticité dans les marques (Morhart et al., 2015). Camus (2007) définit une marque authentique comme « une marque perçue d’origine, sincère, ancrée dans une origine, qui fait autorité, et comme une marque catalyseur d’une expérience qui transporte le consommateur dans ses souvenirs et/ou lui permet de créer ou d’affirmer son identité personnelle » (p.9). Néanmoins, **l’authenticité de la marque** n’a que récemment attiré l’attention des chercheurs en marketing qui ont pu mettre en évidence la pertinence croissante de ce concept (Fritz et al., 2017) qui est actuellement « l’une des pierres angulaires du marketing contemporain » (Brown et al., 2003, p.21). Aujourd’hui, l’authenticité d’une marque est perçue incontestablement comme un enjeu majeur de son image car elle est la perception que cette marque-là est vraie et agit en cohérence avec ses valeurs. L’authenticité représente alors une

des caractéristiques que les consommateurs peuvent associer à cette marque (Bruhn et al., 2012a). Elle est donc un aspect fondamental dans la formation de l'image de marque dans la mesure où « une marque très authentique pourrait être considérée comme ayant un effet positif sur l'image globale d'une marque » (Ibid., p.568). De plus, l'authenticité de la marque affecte positivement la qualité de la relation avec la marque (brand relationship quality), ce qui influence positivement les intentions comportementales des consommateurs (Fritz et al., 2017). Par conséquent, l'intérêt d'évaluer ce construit est pertinent dans le contexte de la marque territoriale qui doit absolument refléter le territoire, être conforme à ses spécificités, ainsi que représenter son histoire, ses valeurs, ses traditions et sa population. Finalement, l'authenticité est l'une des valeurs clés de l'image de marque (Ballantyne et al., 2006) mais également, un facteur de succès majeur (des marques) en étant une caractéristique importante de l'identité de marque (Beverland, 2005).

Par ailleurs, il est connu que Casablanca est une ville cosmopolite qui réunit, outre les étrangers, des marocains de tout le Royaume qui gardent cet attachement à leur lieu de naissance ou à leur ville d'origine. Ceci a été notamment confirmé grâce à l'étude réalisée auprès d'un échantillon de Casablancais par The Boston Consulting Group au profit de Casa Patrimoine (la société de développement local qui œuvre pour la sauvegarde et la valorisation du patrimoine de Casablanca) comme l'a expliqué cet acteur : *« la deuxième composante était que Casablanca était une ville carrefour et que du coup, il n'y avait pas d'identité forte. Dans cette étude, on a eu l'occasion de réaliser des focus group, plein de focus group avec des Casablancais, catégorie socio-professionnelle, âge, sexe confondus, et donc, la dame qui animait les focus group posait une certaine question systématique à chaque fois. A chaque début de focus group, elle demandait aux personnes interviewées, vous êtes d'où ? Et donc, la surprise était que 0,5% de tous les focus group ont eu l'idée, mind-mapping, la première idée, 'Casablancais'. Tout le monde disait, moi je suis de Fès, de Marrakech, je suis Chelh, je suis de là, je suis de là... Il y a donc des personnes qui naissent à Casablanca, qui grandissent à Casablanca, qui travaillent à Casablanca, et qui vivent à Casablanca, mais pour lui, il est Fassi, ou pour lui, il est Marrakchi, ou pour lui, il est Chelh. Donc, cet attachement, l'identité Casaoui-Casablancais était... bon, sur les réseaux sociaux, tu trouves des groupes 'Save Casablanca', 'On aime Casablanca', etc. mais dans l'inconscient, rare où tu trouves quelqu'un qui est vraiment ce Casaoui qui défend jusqu'au bout, etc. Donc, cette dimension carrefour de cette ville, et ce manque d'attachement à la ville, c'était lui aussi un élément qui fallait prendre en considération pour que tout projet, toute action future de promotion ou de sensibilisation, on essaie à chaque*

fois de rappeler ce ‘Casaoui, Casaoui’, il fallait que les gens commencent à... il faut les réconcilier avec leur ville. ». De ce fait, nous avons jugé intéressant et judicieux de mesurer tout particulièrement l’impact du **sentiment d’appartenance à Casablanca** sur l’image de la marque WeCasablanca et sur sa notoriété. Rappelons que le sentiment d’appartenance à un territoire est défini par Frisou (2012) comme étant le degré d’identification, d’attachement et de solidarité d’une personne envers ce territoire ainsi que les modalités psychologiques qui composent un tel sentiment. L’intérêt du choix de ce construit réside aussi dans le fait que toute personne qui revendique son appartenance à un territoire contribuerait donc à son développement (Ben Slymen, 2014). Ainsi, le sentiment d’appartenance prépare tout individu à une attitude positive envers ledit territoire (Frisou, 2012) et de ce fait, envers sa marque territoriale. Il était intéressant donc de voir si le sentiment d’appartenance à la ville de Casablanca pouvait réellement avoir un impact sur la perception de la marque WeCasablanca, soit de voir si le fait d’être Casablancais et d’être attaché à la ville avait un quelconque lien avec l’image que se forment les habitants sur sa marque.

In fine, 10 construits ont été mesurés dont six figurent dans notre cadre conceptuel :

- ***L’image de la ville de Casablanca*** (cf. la composante Place du cadre conceptuel) :

Ce construit a été mesuré à partir de l’échelle élaborée par Chamard (2003) pour évaluer l’image de la ville française de Pau comportant 24 items au total, mais nous n’avons choisi que 20 vu la non pertinence de 4 items que nous avons jugé redondants, à savoir : ‘La ville dispose d’un faible taux de chômage’, ‘Le maire contribue à donner une bonne image à la ville’, ‘Les services municipaux donnent une image positive à la ville’ et, ‘Pau est une ville à laquelle je suis très attaché affectivement’. Ce dernier item a été supprimé puisqu’il figure déjà dans l’échelle de mesure conçue pour évaluer le sentiment d’appartenance à la ville de Casablanca. Par ailleurs, l’analyse factorielle a permis de générer trois construits latents de premier ordre qui forment trois dimensions de l’‘Image de Casablanca’ qui sont l’attractivité économique perçue de la ville, le caractère agréable de la ville et la compétence perçue de ses services municipaux.

- ***Le sentiment d’appartenance à Casablanca*** :

Ce construit a été évalué grâce à l’échelle développée par Frisou (2012) dans le but de mesurer le sentiment d’appartenance et le degré d’attachement à la ville de Poitiers. L’échelle de mesure est composée de 10 items que nous avons légèrement modifiés en remplaçant tout simplement Poitiers par Casablanca. Cette même échelle a été utilisée également par Zumbo-Lebrument (2017) pour mesurer le sentiment d’appartenance à la région d’Auvergne.

- ***La notoriété de la marque WeCasablanca :***

La notoriété de la marque WeCasablanca a été évaluée à travers l'échelle de mesure proposée par Yoo et al. (2000) composée de 4 items.

- ***L'authenticité de la marque WeCasablanca :***

En ce qui concerne l'authenticité de la marque WeCasablanca, nous avons proposé une échelle de mesure formée de 6 items adaptée à la fois de l'échelle de Napoli et al. (2014) et celle de Morhart et al. (2015) tout en se basant également sur les définitions de l'authenticité et les ajustant au contexte du territoire.

- ***La communication de la marque WeCasablanca*** (cf. la composante Brand Communications du cadre conceptuel) :

L'échelle de mesure ayant servi à évaluer ce construit a été adaptée des échelles de Mägi (2003), Tsiros et al. (2004), Zehir et al. (2011), et aussi celle de Bruhn et al. (2012b) pour générer à la fin sept items applicables et pertinents dans le cadre d'une marque territoriale.

- ***L'image de la marque WeCasablanca*** (cf. la composante Brand Image du cadre conceptuel) :

Dans le but d'évaluer l'image de la marque WeCasablanca, nous avons eu recours à l'échelle utilisée par Jacobsen (2012) pour mesurer l'image de la marque territoriale de la ville allemande Lübeck et ce, à travers 3 items. A ceux-ci, nous avons ajouté encore 6 autres items de Scott et English (1989) et Verhoef et al. (2004) dont 3 les premiers mesurent l'image de marque fonctionnelle et les 3 autres évaluent l'image de marque hédonique. Ainsi, notre échelle de mesure se compose en tout de 9 items.

- ***L'identification à la marque WeCasablanca :***

L'échelle élaborée pour mesurer l'identification à la marque WeCasablanca se compose de 4 items. Un item proposé par Lassar et al. (1995), deux autres par Sirgy et al. (1997), et un quatrième (*Je m'identifie fortement à WeCasablanca*) de Fullerton (2005) qui sert normalement à mesurer la variable de l'engagement affectif mais que nous avons jugé opportun d'intégrer également pour former notre échelle de mesure de l'identification à la marque territoriale.

- ***L'engagement des citoyens envers la marque WeCasablanca*** (cf. la composante Community Stakeholders Engagement du cadre conceptuel qui regroupe, par contre, l'ensemble des acteurs et parties prenantes du territoire pouvant jouer un rôle dans la création et la gestion d'une marque territoriale, y compris les résidents) :

Pour mesurer l'engagement des citoyens casablancais envers la marque WeCasablanca, nous avons adapté deux échelles de mesure construites par Zumbo-Lebrument (2017) dans sa thèse. La première est un index de mesure de la participation des adhérents à la démarche de marketing territorial de la marque Auvergne Nouveau Monde composé de 15 items, alors que la deuxième échelle est l'index de mesure de la participation des pionniers à la démarche formé de 10 items. Suite à l'analyse de l'ensemble de ces items, nous en avons choisi les plus pertinents (10 items) à la marque territoriale WeCasablanca, surtout après avoir consulté le site institutionnel⁴³ de cette dernière et en se basant aussi sur l'entretien qu'on avait eu avec le directeur développement de Casa Events&Animation, la société de développement local en charge de la marque et qui a également pour mission la promotion de Casablanca à l'échelle nationale et internationale par le biais d'animations aussi bien économiques, culturelles que sportives. En outre, nous avons également adapté deux items de la mesure de l'engagement de Fournier (1994), et avons ajouté un item jugé pertinent particulièrement dans le cas d'une marque territoriale (*Je suis un fervent défenseur de WeCasablanca*).

- ***L'expérience de la marque WeCasablanca*** (cf. la composante Brand Experience du cadre conceptuel) :

L'évaluation de l'expérience de la marque WeCasablanca s'est faite à travers une échelle de mesure adaptée de celle de Nysveen et al. (2013) ayant proposé 5 dimensions (sensorielle, affective, intellectuelle, comportementale, relationnelle) regroupant 15 items au total et formant ainsi la mesure de l'expérience de la marque de service. Compte tenu de la récence de la marque WeCasablanca et de la non adéquation de certains items, nous avons décidé de réduire ladite échelle à 3 items qui restent néanmoins essentiels à l'évaluation de l'expérience de la marque territoriale à l'état actuel tout en se focalisant spécialement sur sa dimension affective et relationnelle.

- ***L'évaluation de la marque WeCasablanca*** (cf. la composante Brand Evaluation du cadre conceptuel) :

Selon Bruhn et al. (2012a), l'évaluation globale d'une marque est représentée essentiellement par son attitude. Les items mobilisés ici permettent donc de mesurer particulièrement l'attitude de la marque (brand attitude). Ainsi, l'échelle qui a été utilisée pour évaluer la marque WeCasablanca se compose de 5 items. Un item de Ladwein (1993), 3 autres qui ont été adaptés de Low et Lamb (2000), et Villarejo-Ramos et Sánchez-Franco (2005), et enfin, un dernier item

⁴³ <http://wecasablanca.com/accueil>

que nous avons proposé vu sa pertinence et son importance pour tout territoire (*Je pense que WeCasablanca peut contribuer à accroître l'attractivité de Casablanca*) et ce, en se référant à la littérature en branding territorial et plus précisément aux divers objectifs derrière la création d'une marque territoriale.

Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des items utilisés pour mesurer chacun des construits précédents :

Tableau 19. Items de mesure

Construit	Items	Source
Image de Casablanca	Casablanca est une ville où il fait « bon vivre ». Casablanca une ville réussie esthétiquement. Casablanca est une ville conviviale, chaleureuse. Casablanca est une ville dynamique économiquement. Casablanca est une destination touristique attrayante. Casablanca est une ville universitaire attrayante. Casablanca est une ville dynamique culturellement. Casablanca est une ville accueillante pour des personnes qui souhaiteraient s'y installer. Casablanca donne l'image d'une ville joyeuse, gaie. Casablanca est une ville moderne. Casablanca est riche historiquement. Casablanca est une ville disposant de qualités climatiques très avantageuses. Casablanca est située dans une région très agréable. Casablanca est une ville agréable. Casablanca dispose d'infrastructures modernes. Le nombre des entreprises investissant à Casablanca est important. La ville de Casablanca dispose d'une vie associative riche. L'équipe municipale actuelle donne une image positive à la ville. La compétence des services municipaux valorise l'image de la ville aux yeux des usagers. Je trouve que le montant des impôts locaux est trop élevé au regard des services offerts.	Chamard (2003)
Le sentiment d'appartenance à Casablanca	Je me sens vraiment chez moi à Casablanca. Je m'identifie à Casablanca. Je ressens Casablanca comme une partie de moi-même. Casablanca est une ville à laquelle je suis très attaché(e) affectivement. Je me sentirais déraciné(e) si je devais partir loin de Casablanca. Quand je m'absente de Casablanca, je suis heureux(se) d'y revenir. Je me sens très solidaire de Casablanca. Dans mes choix, je privilégie d'abord les intérêts de Casablanca. C'est important pour moi d'aider Casablanca à se développer. J'évite d'acheter ailleurs ce que je peux trouver à Casablanca.	Frisou (2012)
La notoriété	Je reconnais facilement la marque WeCasablanca.	Yoo et al. (2000)

de WeCasablanca	Plusieurs caractéristiques de WeCasablanca me viennent immédiatement à l'esprit. Je mémorise facilement le symbole / logo de la marque WeCasablanca. J'ai une image très claire de la marque WeCasablanca.	
L'authenticité de WeCasablanca	La marque WeCasablanca représente l'histoire de Casablanca et de ses habitants. La marque WeCasablanca représente les valeurs de Casablanca et de ses habitants. La marque WeCasablanca représente les traditions de Casablanca. La marque WeCasablanca représente la personnalité de Casablanca et de ses habitants. La marque WeCasablanca représente le caractère de Casablanca et de ses habitants. La marque WeCasablanca représente l'authenticité de Casablanca.	Napoli et al. (2014) & Morhart et al. (2015) Auteur
La communication de WeCasablanca	La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est bonne sur la forme (cf. qualité des publicités et des actions de promotion). La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est bonne sur le fond (cf. pertinence des informations transmises). La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est suffisante. La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est attractive. Je suis satisfait(e) des communications de la marque sur les médias sociaux. Le niveau de communication de la marque sur les médias sociaux répond à mes attentes. Les communications de la marque sur les médias sociaux sont très attrayantes.	Mägi (2003), Tsiros et al. (2004), Zehir et al. (2011) & Bruhn et al. (2012b)
L'image de WeCasablanca	WeCasablanca m'évoque des sentiments positifs. WeCasablanca représente des valeurs positives. J'attache des associations favorables à WeCasablanca. Selon vous, la marque WeCasablanca est fiable. Selon vous, la marque WeCasablanca est crédible. Selon vous, la marque WeCasablanca est digne de confiance. Selon vous, la marque WeCasablanca est attrayante. Selon vous, la marque WeCasablanca est forte de caractère. Selon vous, la marque WeCasablanca est forte de personnalité.	Jacobsen (2012) Scott et English (1989) & Verhoef et al. (2004)
L'identification de WeCasablanca	Je m'identifie fortement à WeCasablanca. WeCasablanca reflète qui je suis. WeCasablanca correspond à ma personnalité. L'image de WeCasablanca est largement cohérente avec mon image.	Fullerton (2005) Sirgy et al. (1997) Lassar et al. (1995) Sirgy et al. (1997)
L'engagement des citoyens envers WeCasablanca	Je suis un fervent défenseur de WeCasablanca. On peut toujours compter sur moi pour soutenir WeCasablanca. Je suis très engagé(e) vis-à-vis de WeCasablanca. Je participe aux événements organisés par WeCasablanca pour promouvoir Casablanca. Je participe à la notoriété de WeCasablanca en utilisant les supports de communication disponibles.	Auteur Fournier (1994) Zumbo-Lebrument (2017)

	Je fais partie du réseau d'ambassadeurs de WeCasablanca. Je suis WeCasablanca sur les réseaux sociaux numériques (Facebook, Twitter, etc.). Je participe aux actions de soutien au développement économique de Casablanca organisées par WeCasablanca. Je soutiens les projets organisés par WeCasablanca. Je participe aux événements organisés par WeCasablanca pour promouvoir Casablanca hors du Maroc. Je participe à la reconnaissance et à la notoriété de Casablanca en utilisant la charte graphique et le logo de WeCasablanca. Je consulte et réagis aux informations mises en ligne sur le site internet www.wecasablanca.com. Je participe aux campagnes de communication collective organisées par WeCasablanca.	
L'expérience de WeCasablanca	WeCasablanca me procure des émotions positives. Avec WeCasablanca, j'ai l'impression de faire partie d'une communauté. J'ai l'impression de faire partie de la famille de WeCasablanca.	Nysveen et al. (2013)
L'évaluation de WeCasablanca	Globalement, j'ai une bonne image de WeCasablanca. J'ai une attitude positive vis-à-vis de WeCasablanca. WeCasablanca a une bonne réputation. J'associe des caractéristiques positives à WeCasablanca. Je pense que WeCasablanca peut contribuer à accroître l'attractivité de Casablanca.	Ladwein (1993) Low et Lamb (2000) & Villarejo-Ramos et Sánchez-Franco (2005) Auteur

D'un autre côté, nous souhaitons en outre préciser que nous avons regroupé ces construits en trois catégories de variables, à savoir :

1. **Perception et relation à la ville de Casablanca** qui comporte à la fois la variable 'Image de Casablanca' et 'Sentiment d'appartenance à Casablanca' ;
2. **Perception de la marque WeCasablanca** qui regroupe les variables : 'Notoriété de WeCasablanca', 'Image de WeCasablanca', 'Communication de WeCasablanca, et 'Authenticité de WeCasablanca' ;
3. **Appropriation et ressenti de la marque WeCasablanca** : qui rassemble les variables : 'Identification à WeCasablanca', 'Engagement des citoyens envers WeCasablanca', 'Expérience de WeCasablanca' et enfin, 'Evaluation de WeCasablanca'.

Ces trois catégories se rapportent donc à la perception des citoyens quant à trois éléments essentiels relatifs à toute marque territoriale et concernant spécialement cette cible particulière du territoire que sont les habitants, à savoir leur perception de la ville de Casablanca qui correspond au cœur de la marque, ce qu'elle doit identifier, promouvoir, mettre en valeur et distinguer ; la perception des principaux attributs (notoriété, communication, authenticité et

image) de la marque WeCasablanca ; et enfin leur degré d'identification à la marque et leur engagement vis-à-vis d'elle, et donc, le degré d'appropriation de cette dernière, ainsi que l'expérience que la marque WeCasablanca leur permet de vivre. Le but final étant de chercher des relations d'influence entre ces différentes variables et découvrir celles ayant un impact significatif sur les autres.

Revenons maintenant au concept central de l'appropriation de la marque territoriale par les habitants afin d'expliquer le rôle effectif qu'elle joue dans la promotion de ladite marque et justifier son importance majeure pour la réussite de la marque auprès des citoyens, et aussi, pour l'expérience créée et vécue par ces derniers. Nous avons évoqué précédemment que la création d'un réseau d'ambassadeurs actifs et réactifs représente un facteur important dans la réussite d'une marque territoriale, surtout quand ce réseau est constitué de personnes qui habitent le territoire et ayant un fort attachement à ce dernier mais également soucieuses de son évolution et de l'image qu'il dégage. Ces habitants ont une double fonction, celle de promouvoir la marque ainsi que leur territoire et son attractivité auprès des clients cibles externes, mais encore, agir en tant qu'avocats prenant la défense de la marque ou du territoire notamment suite à la propagation d'une fausse information pouvant entacher son image. En outre, ils peuvent être réellement une source inestimable d'expertise, de connaissances et de créativité dans la mesure où ils peuvent fournir aux responsables de la marque des informations, des suggestions et des idées, et même leur donner des avis concernant les décisions qu'ils prennent et les actions qu'ils réalisent autour de la marque (Andersson et Ekman, 2009). En fin de compte, les habitants sont un porte-parole capital du territoire et de sa marque, d'où le fait qu'ils soient considérés comme leurs meilleurs ambassadeurs. Cependant, afin d'arriver à leur insuffler l'importance et la pertinence de participer au développement et à la promotion de leur territoire et de sa marque, et de s'engager dans une telle démarche collaborative, il faut tout d'abord réussir à les captiver. Autrement dit, il faut que la marque territoriale arrive à attirer leur attention, susciter leur intérêt et les convaincre de sa valeur. Bref, il faut que la marque arrive à les séduire pour qu'ils puissent la porter, en parler et la promouvoir. Les citoyens doivent donc s'emparer de la marque territoriale, s'en attribuer la propriété et en faire sien. Cette appropriation par les habitants est extrêmement essentielle pour la simple raison qu'ils font partie du territoire et le composent, et selon Belk (1988), tout objet approprié, en l'occurrence la marque territoriale, est en lui-même un support d'expression de soi dans le sens où « nous sommes ce que nous avons et ce que nous possédons » (Ibid., p.140). Ainsi, l'appropriation passe premièrement par l'identification à la marque, suivi d'une forte implication dans sa valorisation, sa promotion et son développement.

Généralement, grâce à la marque territoriale, un territoire peut réussir à attirer des touristes et faire venir des investisseurs mais comment peut-il parvenir à rendre les habitants fiers de cette marque et la leur faire aimer ? Ceci nécessite sûrement un travail colossal de fond tant sur la marque que sur la proximité avec les résidents de telle manière à ce que la marque les accompagne dans leur vie quotidienne et reste proche d'eux. C'est ainsi qu'ils peuvent se l'approprier concrètement. Aussi, les éléments tangibles et intangibles de la marque territoriale, ainsi que les valeurs, la promesse, le sens et le message qu'elle porte vont alors s'avérer essentiels dans le processus de compréhension de la marque par les habitants, de formation d'une image globale dans leurs esprits, de leur identification à la marque, de leur engagement vis-à-vis d'elle, et enfin, de son appropriation. De plus, il a été démontré que l'appropriation est un concept central qui conditionne la réalisation d'une expérience et son évaluation (Carù et Cova, 2003 ; Ladwein, 2003). En se référant à Petr (2002), chaque citoyen doit avant tout s'approprier totalement la marque territoriale et ses attributs pour qu'une expérience puisse se créer et exister. L'appropriation s'avère donc pertinente pour mieux comprendre le vécu de l'expérience de la marque territoriale par les citoyens. Finalement, si la marque est appropriée, une expérience optimisée, remarquable et qui produit des émotions sera alors construite (Ladwein, 2003).

Par ailleurs, comme nous l'avons vu avant, les citoyens témoignant d'un sentiment d'appartenance élevé à l'égard de leur territoire, vont contribuer à son développement car ils se le sont appropriés d'abord. De ce fait, la probabilité de s'approprier la marque territoriale sera encore plus grande puisque ces personnes vont être conscientes de l'enjeu majeur qu'elle joue dans le développement et la promotion de leur territoire. Elles seront donc plus intéressées et motivées à porter la marque et la communiquer pour contribuer également à la valorisation de leur territoire. Toutefois, la condition sinequanone à remplir afin que la marque territoriale soit appropriée concrètement par les habitants est qu'elle doit être en mesure de conquérir leur cœur et leur esprit. Ainsi, la marque doit réellement pouvoir leur parler et être surtout réelle, sincère et authentique reflétant l'état actuel du territoire tout en portant en elle une grande ambition et une vraie promesse. Par conséquent, l'appropriation de la marque territoriale par les habitants est un facteur de succès sur lequel doivent se focaliser les responsables locaux et les gestionnaires de la marque s'ils veulent réussir leur démarche de branding.

Validation des outils de mesure

Démarche de validation

Afin de tester le modèle et d'estimer les relations entre les variables, nous avons utilisé une modélisation selon l'approche PLS (Partial Least Square). En effet, cette approche permet de mesurer des modèles structurels comportant à la fois des construits formatifs et réflexifs (Lacroux, 2011). Or dans notre cas, l'ensemble des construits latents ont été mesurés de façon réflexive, mais l'image de Casablanca a été modélisée comme une variable latente de second ordre selon une construction formative.

De façon générale, l'appréciation des modèles d'équations structurelles consiste à estimer la qualité du modèle externe (à savoir la qualité des mesures) et celle du modèle interne (à savoir les relations existantes entre variables latentes).

Pour juger de la qualité du modèle externe, plusieurs indices et paramètres ont été évalués :

- **Vérification de l'absence de résultats aberrants** : corrélations supérieures à 1, paramètres non significatifs ou de signe contraire à ce qui était attendu
- **Vérification des indicateurs de fiabilité et validité interne des mesures** :
 - appréciation des poids factoriels : il s'agit de vérifier que les poids factoriels des items soient supérieurs ou égaux à 0,5 (vérification effectuée à partir la moyenne des estimations des loadings après bootstrap)
 - calcul d'un indice de fiabilité : il s'agit de l'alpha de Cronbach et du coefficient ρ de cohérence interne de Jöreskog (1971)⁴⁴. Il est généralement admis que la fiabilité des construits est établie lorsque les indices sont supérieurs à 0,7⁴⁵
 - validité de trait : Hair et al. (2011) proposent de vérifier cette validité au moyen de deux types de validité :
 - *la validité convergente* qui correspond à la capacité d'une mesure (item) à fournir des résultats proches de ceux d'autres mesures (items) du même trait. Afin de vérifier cette validité, nous nous sommes basés sur la formule

⁴⁴ La formule générale de calcul du coefficient de cohérence proposée par Jöreskog (1971) est la suivante : $\rho = [(\sum \lambda_i)^2 / ((\sum \lambda_i)^2 + \sum \varepsilon_i)]$ où les λ_i sont les poids factoriels des items de mesure sur les facteurs et ε_i les termes d'erreurs associés.

⁴⁵ Généralement, les indices de fiabilité et de validité convergente sont considérés comme bons lorsqu'ils sont respectivement supérieurs à 0,7 et acceptables s'ils sont supérieurs à 0,5.

proposée par Fornell et Larcker (1981)⁴⁶. De façon générale, la validité convergente doit être supérieure à 0,5.

- *la validité discriminante (interne)* qui correspond, à l'inverse, à la capacité d'une mesure à fournir des résultats différents de mesures d'autres construits. Ainsi, la validité discriminante interne est vérifiée lorsque le construit partage plus de variance avec ses mesures qu'avec n'importe quel autre construit⁴⁷ (Hair et al., 2016).

Par ailleurs, nous avons utilisé plusieurs indicateurs appréciant la qualité d'ajustement du modèle théorique aux données empiriques. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur le Goodness of Fit (GoF) et ses différentes valeurs :

- **Gof absolu** : il faut comparer la valeur bootstrapée et la valeur absolue ; si les valeurs sont proches, alors le modèle est stable ;
- **GoF relatif** : cet indicateur donne une approximation de la variance globale restituée par le modèle ;
- **GoF modèle externe** : cet indicateur donne une appréciation de la qualité d'ajustement du modèle en ce qui concerne les mesures ; en d'autres termes une appréciation de la qualité des liens entre les variables de mesure et les variables latentes ;
- **GoF modèle interne** : cet indicateur donne une appréciation de la qualité des relations structurelles (qualité de la modélisation expliquée au niveau interne). Il correspond au pourcentage de la variance du modèle interne (c'est-à-dire des liens entre les variables latentes) qui est restitué par le modèle.

Validation des mesures de l'étude

Les résultats des analyses présentés dans le Tableau 20 démontrent l'unidimensionnalité de chaque construit latent mesuré (valeur propre supérieure à 1), sauf pour l'image de Casablanca, construit formatif à 3 dimensions. Par ailleurs, tous les loadings relatifs aux items de mesure des construits latents sont supérieurs à 0,7 (sauf 2 items sur 65 qui ont toutefois des valeurs très

⁴⁶ Sachant que les estimations des poids factoriels sont standardisées, la validité convergente est calculée à partir de la formule proposée par Fornell et Lacker (1981) : $\rho_{vc} = 1/N * \sum \lambda_i^2$.

⁴⁷ La validité discriminante est vérifiée si : $\rho_{vc}(A) > \gamma^2$ et $\rho_{vc}(B) > \gamma^2$, où γ est la corrélation entre A et B lorsqu'elles sont standardisées et $\rho_{vc}(A)$ et $\rho_{vc}(B)$, les validités convergentes de A et B. Pour les cas où cet heuristique n'est pas vérifié, la validité discriminante peut être de nouveau testée en faisant une comparaison du χ^2 du modèle libre avec le χ^2 d'un modèle avec contrainte de corrélation à 1 pour les construits *a priori* non discriminants.

proches de 0,7, en l'occurrence un item associé à la communication et un autre associé à la notoriété de la marque WeCasablanca avec des valeurs respectives de 0,698 et 0,673). Ainsi, chaque item de mesure partage au moins 50% de sa variance avec le construit latent dont il dépend.

Tableau 20. Echelles de mesure des construits du modèle de l'étude quantitative auprès des habitants de Casablanca

	<i>Loading</i>
<u>Ville agréable</u>	
	Alpha Cronbach = 0,820 / CR = 0,881 / AVE = 0,65
Casablanca est une ville où il fait « bon vivre »	0,801
Casablanca est une ville conviviale, chaleureuse	0,808
Casablanca donne l'image d'une ville joyeuse, gaie	0,751
Casablanca est une ville agréable	0,860
<u>Services municipaux</u>	
	Alpha Cronbach = 0,868 / CR = 0,938 / AVE = 0,884
L'équipe municipale actuelle donne une image positive à la ville	0,945
La compétence des services municipaux valorise l'image de la ville aux yeux des usagers	0,934
<u>Attractivité économique</u>	
	Alpha Cronbach = 0,674 / CR = 0,860 / AVE = 0,753
Casablanca est une ville dynamique économiquement	0,886
Le nombre des entreprises investissant à Casablanca est important	0,849
<u>Sentiment d'appartenance à Casablanca</u>	
	Alpha Cronbach = 0,934 / CR = 0,948 / AVE = 0,751
Je me sens vraiment chez moi à Casablanca	0,866
Je m'identifie à Casablanca	0,868
Je ressens Casablanca comme une partie de moi-même	0,921
Casablanca est une ville à laquelle je suis très attaché(e) affectivement	0,899
Je me sentirais déraciné(e) si je devais partir loin de Casablanca	0,791
Quand je m'absente de Casablanca, je suis heureux(se) d'y revenir	0,850
<u>Communication de WeCasablanca</u>	

Alpha Cronbach = 0,913 / CR = 0,931 / AVE = 0,659

La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est bonne sur la forme (cf. qualité des publicités et des actions de promotion)	0,760
La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est bonne sur le fond (cf. pertinence des informations transmises)	0,796
La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est suffisante	0,698
La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est attractive	0,841
Je suis satisfait(e) des communications de la marque sur les médias sociaux	0,860
Le niveau de communication de la marque sur les médias sociaux répond à mes attentes	0,837
Les communications de la marque sur les médias sociaux sont très attrayantes	0,875

Image de WeCasablanca

Alpha Cronbach = 0,950 / CR = 0,958/ AVE = 0,717

WeCasablanca m'évoque des sentiments positifs	0,821
WeCasablanca représente des valeurs positives	0,844
J'attache des associations favorables à WeCasablanca	0,839
Selon vous, la marque WeCasablanca est fiable	0,802
Selon vous, la marque WeCasablanca est crédible	0,859
Selon vous, la marque WeCasablanca est digne de confiance	0,867
Selon vous, la marque WeCasablanca est attrayante	0,832
Selon vous, la marque WeCasablanca est forte de caractère	0,880
Selon vous, la marque WeCasablanca est forte de personnalité	0,870

Authenticité de WeCasablanca

Alpha Cronbach = 0,963 / CR = 0,970/ AVE = 0,844

La marque WeCasablanca représente l'histoire de Casablanca et de ses habitants	0,903
La marque WeCasablanca représente les valeurs de Casablanca et de ses habitants	0,931
La marque WeCasablanca représente les traditions de Casablanca	0,919
La marque WeCasablanca représente la personnalité de Casablanca et de ses habitants	0,922
La marque WeCasablanca représente le caractère de Casablanca et de ses habitants	0,931
La marque WeCasablanca représente l'authenticité de Casablanca	0,907

Notoriété de WeCasablanca

Alpha Cronbach = 0,792 / CR = 0,865/ AVE = 0,605

Je reconnais facilement la marque WeCasablanca	0,673
Plusieurs caractéristiques de WeCasablanca me viennent immédiatement à l'esprit	0,812
Je mémorise facilement le symbole / logo de la marque WeCasablanca	0,760
J'ai une image très claire de la marque WeCasablanca	0,854

Identification à WeCasablanca

Alpha Cronbach = 0,965 / CR = 0,974/ AVE = 0,905

Au final, je m'identifie fortement à WeCasablanca	0,923
Au final, WeCasablanca reflète qui je suis	0,961
Au final, WeCasablanca correspond à ma personnalité	0,965
Au final, l'image de WeCasablanca est largement cohérente avec mon image	0,955

Engagement des citoyens envers WeCasablanca

Alpha Cronbach = 0,963 / CR = 0,967/ AVE = 0,695

Je suis un fervent défenseur de WeCasablanca	0,770
On peut toujours compter sur moi pour soutenir WeCasablanca	0,766
Je suis très engagé(e) vis-à-vis de WeCasablanca	0,853
Je participe aux événements organisés par WeCasablanca pour promouvoir Casablanca	0,839
Je participe à la notoriété de WeCasablanca en utilisant les supports de communication disponibles	0,866
Je fais partie du réseau d'ambassadeurs de WeCasablanca	0,849
Je suis WeCasablanca sur les réseaux sociaux numériques (Facebook, Twitter, etc.)	0,711
Je participe aux actions de soutien au développement économique de Casablanca organisées par WeCasablanca	0,881
Je soutiens les projets organisés par WeCasablanca	0,842
Je participe aux événements organisés par WeCasablanca pour promouvoir Casablanca hors du Maroc	0,878
Je participe à la reconnaissance et à la notoriété de Casablanca en utilisant la charte graphique et le logo de WeCasablanca	0,882
Je consulte et réagis aux informations mises en ligne sur le site internet www.wecasablanca.com	0,796
Je participe aux campagnes de communication collective organisées par WeCasablanca	0,879

Expérience de WeCasablanca

Alpha Cronbach = 0,924 / CR = 0,952/ AVE = 0,868

Au final, WeCasablanca me procure des émotions positives	0,908
Au final, avec WeCasablanca, j'ai l'impression de faire partie d'une communauté	0,941
Au final, j'ai l'impression de faire partie de la famille de WeCasablanca	0,946
<u>Evaluation de WeCasablanca</u>	
Alpha Cronbach = 0,950/ CR = 0,962/ AVE = 0,835	
Globalement, j'ai une bonne image de WeCasablanca	0,932
J'ai une attitude positive vis-à-vis de WeCasablanca	0,942
WeCasablanca a une bonne réputation	0,900
J'associe des caractéristiques positives à WeCasablanca	0,946
Je pense que WeCasablanca peut contribuer à accroître l'attractivité de Casablanca	0,846

Les résultats de nos analyses confirment également la fiabilité et la validité des échelles de mesure (cf. Tableau 21). Tous les alphas de Cronbach sont proches ou supérieurs à 0,7 (à l'exception de celui de l'attractivité économique qui est toutefois très proche, 0,674) et tous les indices de fiabilité composite sont supérieurs à 0,7 (Chin, 2010). La validité convergente et la validité discriminante sont examinées selon la procédure de Fornell et Larcker (1981). La variance moyenne extraite (AVE) est supérieure à 0,5 pour tous les construits latents indiquant une bonne validité convergente de chacun d'eux. Enfin, la variance moyenne extraite (AVE) est systématiquement supérieure aux carrés des corrélations indiquant une bonne validité discriminante.

Tableau 21. Indices de fiabilité des outils de mesure

		Nb d'items	Alpha	CR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Ville Agréable	4	0,820	0,881	(0,650)											
2	Svces Mun	2	0,868	0,938	0,120	(0,884)										
3	Attract Eco	2	0,674	0,860	0,134	0,041	(0,753)									
4	Sent Appt Casa	6	0,934	0,948	0,402	0,011	0,100	(0,751)								
5	Comm WeCasa	7	0,913	0,931	0,032	0,105	0,005	0,004	(0,659)							
6	Auth WeCasa	6	0,963	0,970	0,041	0,080	0,004	0,005	0,250	(0,844)						
7	Not WeCasa	4	0,792	0,865	0,026	0,067	0,016	0,021	0,249	0,102	(0,605)					
8	Image WeCasa	9	0,950	0,958	0,089	0,160	0,016	0,028	0,391	0,506	0,304	(0,717)				
9	Identif WeCasa	4	0,965	0,974	0,060	0,141	0,002	0,016	0,256	0,502	0,118	0,488	(0,905)			
10	Engag WeCasa	13	0,963	0,967	0,036	0,075	0,004	0,029	0,243	0,260	0,132	0,346	0,420	(0,695)		
11	Exp WeCasa	3	0,924	0,952	0,088	0,118	0,009	0,031	0,262	0,472	0,175	0,622	0,707	0,413	(0,868)	
12	Eval WeCasa	5	0,950	0,962	0,061	0,128	0,008	0,019	0,366	0,462	0,214	0,648	0,510	0,399	0,654	(0,835)

α = Cronbach's alpha ; CR= composite reliability

La matrice présente les carrés des coefficients de corrélation entre les variables latentes (sachant qu'ils sont tous significatifs) ainsi que les moyennes de variance extraite (AVE) en diagonale.

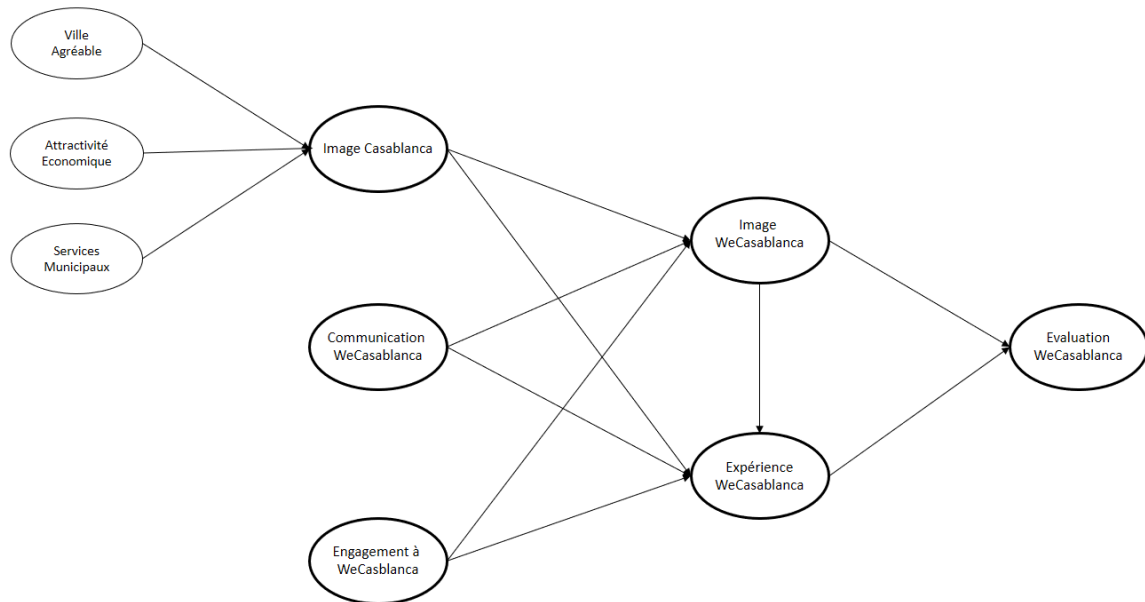
Analyse des résultats

Etant donné que l'approche PLS permet de modéliser directement les données en se fondant sur une succession de régressions multiples **sans hypothèses probabilistes de départ** (Balambo et Baz, 2014), deux modèles ont été élaborées afin d'exploiter au mieux les données collectées auprès des habitants :

- un premier modèle a été conçu et testé afin de comparer uniquement les relations entre les six construits latents issus du cadre conceptuel qui a été créé à partir de la revue de

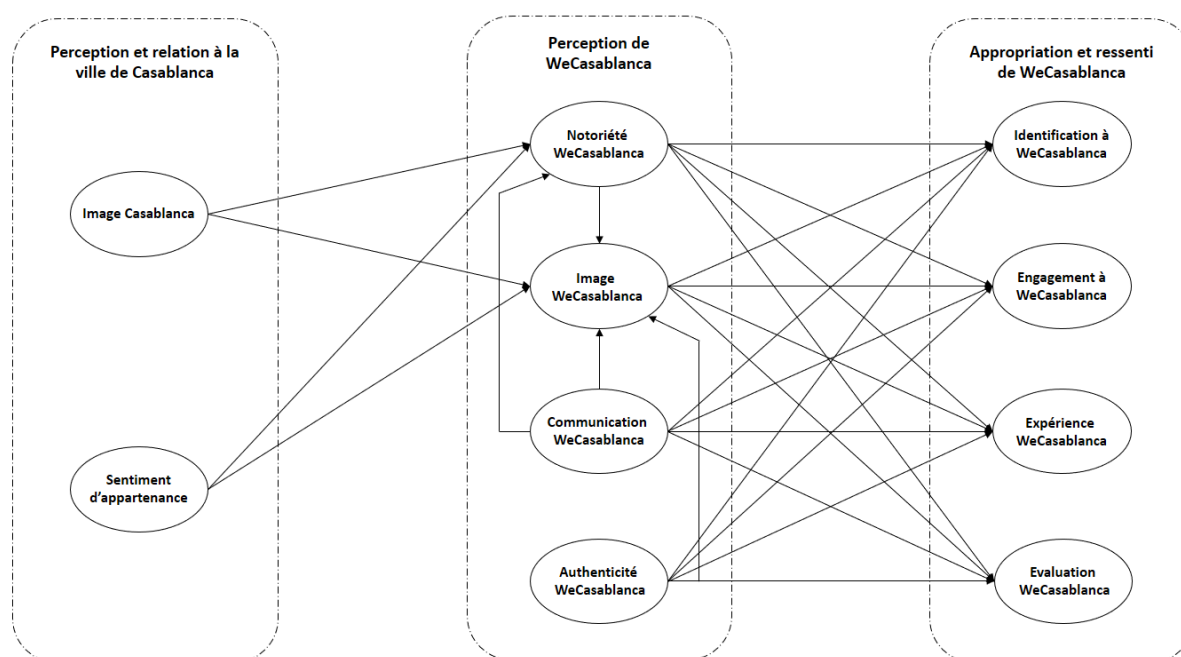
littérature et testé lors de l'étude qualitative auprès des différents acteurs locaux et parties prenantes :

Figure 7. Modèle de branding territorial appliqué au contexte de WeCasablanca du point de vue des habitants



- un second modèle avait pour objectif de se focaliser sur les perceptions et les ressentis des habitants vis-à-vis de la marque WeCasablanca de façon globale. Il intègre également des construits associés à l'appropriation de la marque par les citoyens. Ce modèle regroupe donc les trois catégories de variables précitées, à savoir : la perception et la relation à la ville de Casablanca, la perception de la marque WeCasablanca, et l'appropriation et le ressenti de la marque WeCasablanca.

Figure 8. Modèle de perception et d'appropriation de la marque WeCasablanca par les habitants



Les prochains paragraphes présentent les résultats associés à ces deux modèles.

Qualité d'ajustement du modèle aux données empiriques

Dans le cadre des deux modèles testés, les différents indices appréciant la qualité d'ajustement démontrent :

- la qualité de la variance globale restituée – cf. valeur des GoF relatifs, respectivement 0,957 et 0,935
- la bonne stabilité des modèles – cf. valeur des GoF absolus : pour le modèle 1, GoF = 0,707 / GoF bootstrapé = 0,707 ; pour le modèle 2, GoF = 0,656 / GoF bootstrapé = 0,656
- la qualité des modèles de mesure – cf. GoF des modèles externes
- la qualité du modèle de relations structurelles - cf. GoF des modèles internes : pour le modèle 1, 0,960 et pour le modèle 2, 0,937.

Tableau 22. Qualité d'ajustement du modèle

	Modèle 1				Modèle 2		
	GoF	GoF (Bootstrap)	Standard Error		GoF	GoF (Bootstrap)	Standard Error
Absolu	0,707	0,707	0,015	Absolu	0,656	0,656	0,012
Relatif	0,966	0,957	0,013	Relatif	0,944	0,935	0,010
Modèle externe	0,999	0,997	0,011	Modèle externe	0,998	0,997	0,008
Modèle interne	0,968	0,960	0,005	Modèle interne	0,945	0,937	0,005

L'ensemble de ces indicateurs témoignent d'une bonne qualité d'ajustement des modèles aux données empiriques.

Test du modèle de branding territorial appliqué au contexte de WeCasablanca du point de vue des habitants (modèle 1)

L'objectif de ce premier modèle est de tester les relations d'influence entre six construits du cadre conceptuel (à savoir : l'image de Casablanca (Place), la communication de WeCasablanca, l'engagement vis-à-vis de WeCasablanca, l'image de WeCasablanca, l'expérience de WeCasablanca, et l'évaluation de WeCasablanca) et ce, du point de vue des habitants. Rappelons que le choix de ces construits s'est fait sur la base de leur pertinence mais aussi de leur capacité à mesurer la perception et le ressenti des citoyens casablancais quant à l'image de la ville de Casablanca et sa marque territoriale WeCasablanca. L'intérêt recherché est donc de pouvoir vérifier, selon les habitants, certaines relations qui ont été définies dans le cadre conceptuel et testées auprès des responsables et des acteurs territoriaux lors de l'étude qualitative.

En étant un construit formatif, l'image de Casablanca, qui est expliquée par les trois variables latentes issues de l'analyse factorielle, est formée dans les esprits des habitants et surtout influencée par le caractère agréable de la ville ($\beta = 0,681$), la compétence des services municipaux ($\beta = 0,392$) et par son attractivité économique ($\beta = 0,223$).

	R ² (bootstrap)	p-value	Stand. path coefficient (bootstrap)	t	p-value
<i>Image Casablanca</i>	1,000	<i>0,000</i>			
Ville agréable			0,681 ***	2518,860	0,000
Services Municipaux			0,392 ***	1527,224	0,000
Attractivité Economique			0,223 ***	862,636	0,000

*** : $p \leq 0.01$; ** : $p \leq 0.05$; * : $p \leq 0.1$

L'image de la marque WeCasablanca, cette fois, est expliquée chez les habitants par la communication de la marque ($\beta = 0,407$), l'engagement des citoyens envers elle ($\beta = 0,339$), mais aussi de l'image de la ville ($\beta = 0,196$).

	R ² (bootstrap)	p-value	Stand. path coefficient (bootstrap)	t	p-value
<i>Image WeCasa</i>	0,534	<i>0,000</i>			
Image Casablanca			0,196 ***	6,662	0,000
Communication WeCasa			0,407 ***	12,489	0,000
Engagement WeCasa			0,339 ***	10,484	0,000

*** : $p \leq 0.01$; ** : $p \leq 0.05$; * : $p \leq 0.1$

Aussi, l'expérience de WeCasablanca est influencée par l'image de la marque ($\beta = 0,620$), l'engagement des habitants envers elle ($\beta = 0,279$), et l'image qu'ils perçoivent de la ville de Casablanca ($\beta = 0,054$). Or, la communication faite autour de la marque n'a pas d'influence significative sur l'expérience ressentie par les habitants ($p = 0,363$), contrairement à son impact sur l'image de marque.

	R ² (bootstrap)	p-value	Stand. path coefficient (bootstrap)		t	p-value
<i>Expérience WeCasa</i>	0,677	<i>0,000</i>				
Image Casablanca			0,054	**	2,143	0,032
Communication WeCasa			-0,027		-0,910	0,363
Engagement WeCasa			0,279	***	9,488	0,000
Image WeCasa			0,620	***	18,244	0,000

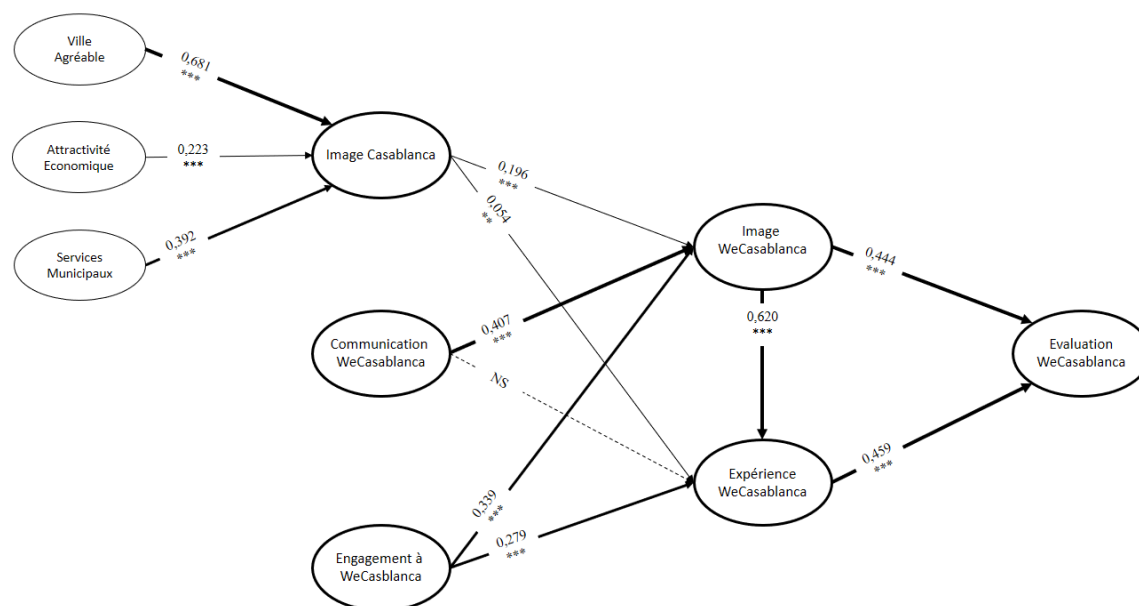
*** : $p \leq 0.01$; ** : $p \leq 0.05$; * : $p \leq 0.1$

Finalement, l'évaluation de WeCasablanca par les habitants dépend essentiellement de l'expérience de marque vécue ($\beta = 0,459$) et de l'image globale reflétée et perçue ($\beta = 0,444$).

	R ² (bootstrap)	p-value	Stand. path coefficient (bootstrap)		t	p-value
<i>Evaluation WeCasa</i>	0,730	<i>0,000</i>				
Image WeCasa			0,444	***	12,846	<i>0,000</i>
Expérience weCasa			0,459	***	13,328	<i>0,000</i>

*** : $p \leq 0.01$; ** : $p \leq 0.05$; * : $p \leq 0.1$

Figure 9. Test du modèle de branding territorial appliqué à WeCasablanca du point de vue des habitants



Analyse globale de la perception et de l'appropriation de la marque WeCasablanca par les habitants (modèle 2)

Les résultats indiquent que la notoriété de la marque WeCasablanca auprès des habitants de Casablanca est essentiellement expliquée par la communication réalisée autour de la marque ($\beta = 0,475$) et puis, par leur sentiment d'appartenance à la ville ($\beta = 0,079$). En revanche, il apparaît que l'image en elle-même de la ville n'a pas d'influence significative sur la notoriété de la marque qui la représente ($p = 0,104$).

	R ² (bootstrap)	p-value	Stand. path coefficient (bootstrap)	t	p-value
Notoriété WeCasa	0,268	0,000			
Sentiment Appartenance Casa			0,079 *	1,866	0,063
Image Casablanca			0,070	1,628	0,104
Communication WeCasa			0,475 ***	13,057	0,000

*** : $p \leq 0.01$; ** : $p \leq 0.05$; * : $p \leq 0.1$

Par ailleurs, l'analyse fait apparaître aussi que l'identification des Casablancais à la marque WeCasablanca est particulièrement influencée par l'authenticité de ladite marque ($\beta = 0,414$) et par son image ($\beta = 0,371$), mais encore par toute la communication faite autour d'elle ($\beta = 0,085$). Cependant, il s'est avéré que la notoriété de WeCasablanca n'a pas d'impact significatif sur l'identification des citoyens à la marque ($p = 0,287$).

	R ² (bootstrap)	p-value	Stand. path coefficient (bootstrap)	t	p-value
<i>Identification WeCasa</i>	0,585	<i>0,000</i>			
Communication WeCasa			0,085 **	2,404	0,017
Authenticité WeCasa			0,414 ***	10,868	0,000
Notoriété WeCasa			-0,035	-1,066	0,287
Image WeCasa			0,371 ***	8,240	0,000

*** : $p \leq 0.01$; ** : $p \leq 0.05$; * : $p \leq 0.1$

Se rapportant à l'engagement des citoyens casablancais vis-à-vis de WeCasablanca, les trois principaux facteurs qui expliquent leur implication sont l'image de la marque ($\beta = 0,335$), ainsi que sa communication ($\beta = 0,182$) et son authenticité ($\beta = 0,170$). Tandis que la notoriété de WeCasablanca n'a pas d'influence significative ($p = 0,392$).

	R ² (bootstrap)	p-value	Stand. path coefficient (bootstrap)	t	p-value
<i>Engagement WeCasa</i>	0,389	<i>0,000</i>			
Communication WeCasa			0,182 ***	4,260	0,000
Authenticité WeCasa			0,170 ***	3,681	0,000
Notoriété WeCasa			0,034	0,857	0,392
Image WeCasa			0,335 ***	6,147	0,000

*** : $p \leq 0.01$; ** : $p \leq 0.05$; * : $p \leq 0.1$

Concernant l'image de WeCasablanca, les résultats montrent que la perception des habitants est formée notamment par l'authenticité de la marque ($\beta = 0,483$), sa notoriété ($\beta = 0,254$), sa communication ($\beta = 0,220$) et aussi, l'image qu'ils ont de la ville ($\beta = 0,140$). Cependant, le sentiment d'appartenance à Casablanca n'a aucun effet sur l'image perçue de la marque ($p = 0,897$).

	R ² (bootstrap)	p-value	Stand. path coefficient (bootstrap)	t	p-value
<i>Image WeCasa</i>	0,678	<i>0,000</i>			
Sentiment Appartenance Casa			0,004	0,129	0,897
Image Casablanca			0,140 ***	4,818	0,000
Communication WeCasa			0,220 ***	7,395	0,000
Authenticité WeCasa			0,483 ***	17,738	0,000
Notoriété WeCasa			0,254 ***	9,318	0,000

*** : $p \leq 0.01$; ** : $p \leq 0.05$; * : $p \leq 0.1$

D'un autre côté, l'expérience de la marque WeCasablanca telle qu'elle est ressentie par les habitants est principalement expliquée par son image ($\beta = 0,602$) et par son authenticité ($\beta = 0,$

254). Or, cette expérience n'est influencée ni par la notoriété de WeCasablanca ($p = 0,956$) ni par la communication déployée ($p = 0,818$).

	R ² (bootstrap)	p-value	Stand. path coefficient (bootstrap)	t	p-value
<i>Expérience WeCasa</i>	0,656	<i>0,000</i>			
Communication WeCasa			0,008	0,231	0,818
Authenticité WeCasa			0,254 ***	7,338	0,000
Notoriété WeCasa			0,002	0,055	0,956
Image WeCasa			0,602 ***	14,697	0,000

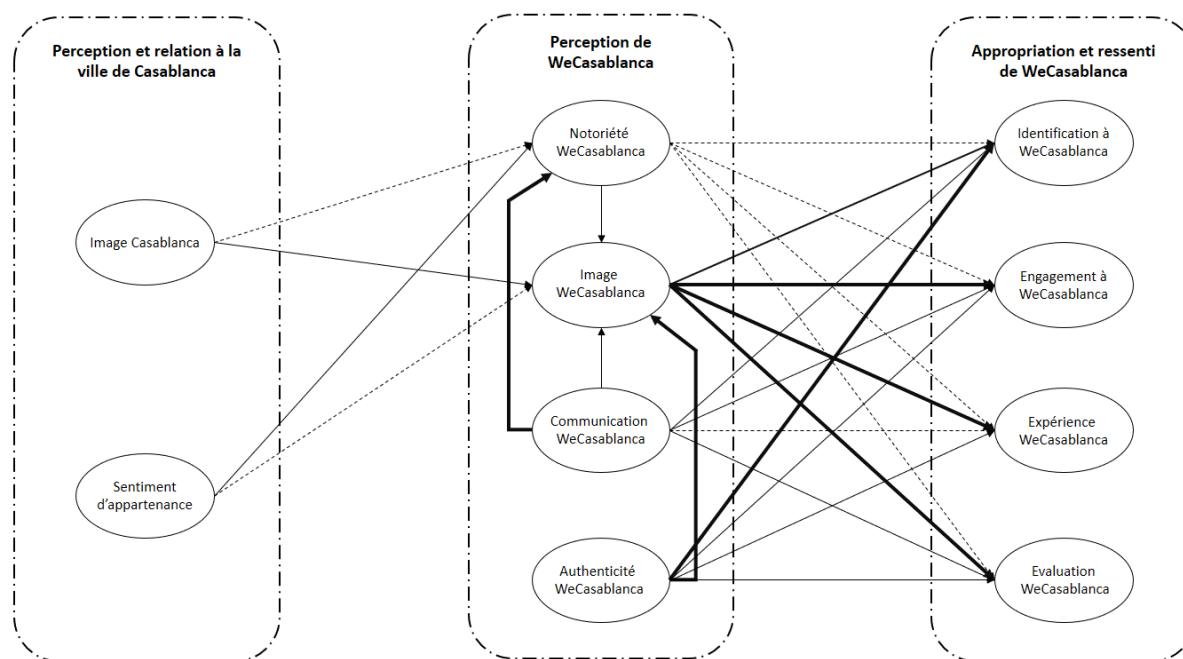
*** : $p \leq 0.01$; ** : $p \leq 0.05$; * : $p \leq 0.1$

Enfin, l'évaluation que font les habitants à propos de la marque WeCasablanca est impactée premièrement par l'image de ladite marque ($\beta = 0,562$), son authenticité ($\beta = 0,203$), et sa communication ($\beta = 0,144$). Là encore, la notoriété n'a pas d'effet significatif sur l'évaluation de la marque ($p = 0,577$).

	R ² (bootstrap)	p-value	Stand. path coefficient (bootstrap)	t	p-value
<i>Evaluation WeCasa</i>	0,687	<i>0,000</i>			
Communication WeCasa			0,144 ***	4,731	0,000
Authenticité WeCasa			0,203 ***	6,126	0,000
Notoriété WeCasa			0,016	0,558	0,577
Image WeCasa			0,562 ***	14,374	0,000

*** : $p \leq 0.01$; ** : $p \leq 0.05$; * : $p \leq 0.1$

Figure 10. Test du modèle d'appropriation de la marque WeCasablanca par les habitants. Les flèches sur le schéma indiquent les relations d'influence entre chacune des variables. L'épaisseur de la flèche dépend de l'importance de la relation d'influence. Ainsi, plus la relation est importante, plus la flèche est épaisse. Or, quand la relation est non significative, la flèche est en pointillé.



Il est à noter qu'en raison de la complexité du modèle et de l'encombrement du schéma, les coefficients (bootstrap) de chaque relation n'y figurent pas mais sont plutôt mentionnés supra dans les tableaux.

Discussion des résultats

L'intérêt de cette étude quantitative auprès des habitants de Casablanca s'est renforcé davantage au regard des résultats obtenus. En effet, chercher à étudier les perceptions et les ressentis des citoyens quant à la marque WeCasablanca a conduit à des apports tant sur le plan conceptuel que managérial que nous exposerons plus bas. Ainsi, cette étude auprès des citoyens vient compléter les résultats de l'analyse qualitative faite auprès de 30 responsables et acteurs opérant dans divers secteurs d'activité, et permet alors d'enrichir cette thèse doctorale en étudiant de façon singulière la perspective d'une des parties prenantes principales du branding territorial, à savoir les habitants du territoire. Etant considérés à la fois comme des parties prenantes du processus de branding territorial et des clients de la marque territoriale, l'étude menée auprès des citoyens casablancais permet d'envisager de nouvelles contributions de notre travail.

Dans la mesure où les résidents sont véritablement la première cible « complexe » que les responsables locaux doivent chercher à satisfaire à travers la marque, nous anticipons que si une marque territoriale arrive à générer la satisfaction des habitants d'un lieu, elle va sûrement réussir auprès des autres clients du territoire, notamment extra-muros. Aussi, cette catégorie particulière de clients s'avère être à la fois une cible sensible et critique.

Dans le but de garantir alors l'adhésion et l'implication des habitants dans ce processus « à durée indéterminée », la marque territoriale doit réussir premièrement à leur plaire et à combler leurs attentes la concernant. **Chercher donc à former une perception globale positive et un bon ressenti chez les citoyens doit être l'un des premiers objectifs** que les responsables locaux et ceux en charge de la marque territoriale doivent veiller à atteindre. Pour ce faire, la marque territoriale doit être capable d'émouvoir les habitants et porter en elle une vision ambitieuse d'un avenir meilleur pour le territoire, ainsi que des objectifs concrets à atteindre et des promesses réelles à réaliser. Elle doit également initier, soutenir et accompagner l'ensemble des actions et des projets qui visent à développer le territoire pour assurer entre autres des conditions de vie de qualité aux habitants et leur bien-être. Dès lors, la marque territoriale sera bel et bien réelle au regard des citoyens qui vont s'y identifier et se l'approprier totalement. Par conséquent, ils seront plus impliqués dans le processus de branding territorial et engagés dans la promotion de la marque territoriale. Après tout, ils en sont les meilleurs ambassadeurs puisqu'ils vont porter et communiquer ses valeurs. Leur satisfaction en tant que clients permettra donc de générer un bouche-à-oreille positif et favorable auprès des autres cibles du territoire qui seront plus en contact avec les citoyens que les autres acteurs du territoire, et plus touchés par leur véritable vécu que par les campagnes de communication et de promotion de la marque déployées par les responsables. D'ailleurs, les citoyens sont les mieux à même de juger si la marque territoriale est bien fiable et en adéquation avec la réalité du territoire.

Par conséquent, s'assurer que les habitants d'un territoire se sont appropriés la marque territoriale et en sont satisfaits constitue une prémisse et un premier pas vers la réussite de ladite marque auprès des autres clients du territoire tout comme son succès de façon globale sur la scène nationale et internationale.

D'un autre côté, à travers cette étude quantitative des perceptions et des ressentis de la marque WeCasablanca par les habitants, nous avons pu concevoir deux modèles testés grâce à des modèles d'équations structurelles selon l'approche PLS : le premier modèle visait à tester le cadre conceptuel issu de la littérature, en vérifiant certaines relations entre les variables du

modèle du point de vue des habitants ; le second avait pour objectif de comprendre la formation de la perception de l'image d'une marque territoriale et du ressenti des habitants, tout comme leur appropriation de ladite marque considérée comme un facteur de succès. La démarche entreprise contribue alors au développement de la littérature en branding territorial en l'enrichissant de nouveaux concepts et de nouvelles perspectives, sachant que le branding territorial est un champ de recherche récent qui est loin encore d'atteindre sa maturité.

Le test des deux modèles a permis effectivement de valider les relations d'influence définies dans le cadre conceptuel. Le premier modèle met en exergue les relations suivantes :

- *L'image de marque de WeCasablanca :*
 - L'image de Casablanca → L'image de WeCasablanca ($\beta = 0,196$)
 - L'engagement des citoyens → L'image de WeCasablanca ($\beta = 0,339$)
 - La communication de WeCasablanca → L'image de WeCasablanca ($\beta = 0,407$)
- *L'expérience de la marque de WeCasablanca :*
 - L'image de Casablanca → L'expérience de WeCasablanca ($\beta = 0,054$)
 - L'engagement des citoyens → L'expérience de WeCasablanca ($\beta = 0,279$)
 - L'image de WeCasablanca → L'expérience de WeCasablanca ($\beta = 0,620$)
- *L'évaluation de la marque de WeCasablanca :*
 - L'image de WeCasablanca → L'évaluation de WeCasablanca ($\beta = 0,444$)
 - L'expérience de WeCasablanca → L'évaluation de WeCasablanca ($\beta = 0,459$)

En ce qui concerne le deuxième modèle, le test met en évidence les relations suivantes :

- *L'image de marque de WeCasablanca :*
 - L'image de Casablanca → L'image de WeCasablanca ($\beta = 0,140$)
 - La communication de WeCasablanca → L'image de WeCasablanca ($\beta = 0,220$)
- *L'expérience de la marque de WeCasablanca :*
 - L'image de WeCasablanca → L'expérience de WeCasablanca ($\beta = 0,602$)
- *L'évaluation de la marque de WeCasablanca :*
 - La communication de WeCasablanca → L'évaluation de WeCasablanca ($\beta = 0,144$)
 - L'image de WeCasablanca → L'évaluation de WeCasablanca ($\beta = 0,562$)

Aussi, le test des deux modèles a fait valoir que l'évaluation de WeCasablanca est influencée par l'expérience de la marque (comme dans le cadre conceptuel) mais également par la communication de la marque et son image. Certes ces deux derniers liens ne figurent pas explicitement dans le cadre conceptuel mais nous avons expliqué dans la première partie que l'évaluation doit être effectuée tout au long du processus de branding territorial afin d'assurer la bonne exécution de la stratégie de développement et de mise en place de la marque ainsi que de déterminer l'efficacité de toutes les étapes relatives à la création de la marque, au déploiement de la stratégie et des actions, et enfin, à la livraison de la promesse de marque (Balakrishnan et Kerr, 2013). L'évaluation de la communication et de l'image d'une marque territoriale font donc partie du processus de branding territorial et permettent alors d'influencer l'évaluation globale de ladite marque. Ainsi, bien que le cadre conceptuel n'établisse pas de lien direct entre la communication de marque et l'évaluation de marque, et entre l'image de marque et l'évaluation de marque, ces deux relations existent bel et bien.

D'un autre côté, le test du deuxième modèle permet de dévoiler les facteurs (variables explicatives) qui influencent et participent à la formation des construits (variables à expliquer) relatifs à la perception et au ressenti des habitants quant à la marque, à savoir : la notoriété de WeCasablanca, l'image de WeCasablanca, l'expérience de WeCasablanca, et l'évaluation de WeCasablanca, mais aussi, des deux construits se rapportant à l'appropriation soit l'identification à WeCasablanca et l'engagement vis-à-vis de la marque. Tout en sachant que les construits liés à la perception et au ressenti des habitants ont également un rôle important dans l'appropriation de la marque territoriale tel que ça été développé antérieurement. La valeur ajoutée de ce deuxième modèle par rapport au premier est le recours à ces nouvelles variables (sentiment d'appartenance à la ville de Casablanca, authenticité de WeCasablanca, notoriété de WeCasablanca et identification à WeCasablanca) pour appréhender davantage les perceptions et les ressentis des habitants. En effet, selon les résultats du test, le sentiment d'appartenance à Casablanca influence la notoriété de WeCasablanca ($p\text{-value} = 0,063$). L'authenticité de WeCasablanca est également une source (variable antécédente) à la fois de l'identification des citoyens à la marque, de leur engagement envers elle, et aussi, de son image, de son expérience, et même de son évaluation. En revanche, la notoriété de WeCasablanca n'influence que son image et a aucun impact ni sur l'identification et l'engagement des citoyens à la marque ni sur l'expérience ressentie et l'évaluation globale qu'ils font de la marque.

Au final, ces résultats vont non seulement contribuer au développement de la littérature mais seront aussi d'un réel apport aux pratiques managériales dans la mesure où ils vont offrir aux

praticiens et professionnels de ce domaine, et tout particulièrement aux responsables de la création et de la gestion de la marque WeCasablanca, à savoir Casablanca Events & Animation, des indications précieuses afin de générer une perception positive de la marque et produire un bon ressenti chez les citoyens casablancais, puis d'assurer son appropriation tout en misant sur leur identification et leur engagement à la marque.

Afin de vérifier l'intérêt de ces résultats dans le cas de WeCasablanca, nous avons jugé pertinent de restituer de façon descriptive la perception, les ressentis et l'appropriation de ladite marque par les 607 répondants qui la connaissaient (cf. rappelons que la marque a été dévoilée au grand public le 24 Octobre 2016).

➔ La plupart des répondants est très critique vis-à-vis de la communication de la marque WeCasablanca.

Communication de WeCasablanca	Pas du tout d'accord & Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord & Tout à fait d'accord		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est bonne sur la forme (cf. qualité des publicités et des actions de promotion)	294	49%	136	22	177	29%	607	100%
La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est bonne sur le fond (cf. pertinence des informations transmises)	331	55%	159	26%	117	19%	607	100%
La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est suffisante	420	69%	103	17%	84	14%	607	100%
La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est attractive	366	60%	141	23%	100	17%	607	100%
Je suis satisfait(e) des communications de la marque sur les médias sociaux	360	59%	162	27%	85	14%	607	100%
Le niveau de communication de la marque sur les médias sociaux répond à mes attentes	367	60%	175	29%	65	11%	607	100%
Les communications de la marque sur les médias sociaux sont très attrayantes	374	62%	149	24%	84	14%	607	100%

➔ Concernant la notoriété de WeCasablanca, il s'avère que la plupart des répondants la reconnaissent assez facilement ; en revanche, ils n'en ont pas une image très précise et ont peu d'évocation des caractéristiques de la marque.

Notoriété de WeCasablanca	Pas du tout d'accord & Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord & Tout à fait d'accord		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Je reconnais facilement la marque WeCasablanca	126	21%	86	14%	395	65%	607	100%

Plusieurs caractéristiques de WeCasablanca me viennent immédiatement à l'esprit	318	52%	150	25%	139	23%	607	100%
Je mémorise facilement le symbole / logo de la marque WeCasablanca	107	17%	89	15%	411	68%	607	100%
J'ai une image très claire de la marque WeCasablanca	264	43%	157	26%	186	31%	607	100%

➔ De façon plus précise, les résultats mettent en exergue un réel problème concernant l'authenticité perçue de la marque WeCasablanca.

Authenticité de WeCasablanca	Pas du tout d'accord & Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord & Tout à fait d'accord		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
La marque WeCasablanca représente l'histoire de Casablanca et de ses habitants	333	55%	163	27%	111	18%	607	100%
La marque WeCasablanca représente les valeurs de Casablanca et de ses habitants	299	49%	179	30%	129	21%	607	100%
La marque WeCasablanca représente les traditions de Casablanca	331	55%	176	29%	100	16%	607	100%
La marque WeCasablanca représente la personnalité de Casablanca et de ses habitants	278	46%	181	30%	148	24%	607	100%
La marque WeCasablanca représente le caractère de Casablanca et de ses habitants	284	47%	189	31%	134	22%	607	100%
La marque WeCasablanca représente l'authenticité de Casablanca	304	50%	171	28%	132	22%	607	100%

➔ De façon générale, l'image perçue de la marque WeCasablanca est floue (cf. la majorité des appréciations des répondants sur les items sont neutres).

Image de WeCasablanca	Pas du tout d'accord & Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord & Tout à fait d'accord		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
WeCasablanca m'évoque des sentiments positifs	226	37%	227	38%	154	25%	607	100%
WeCasablanca représente des valeurs positives	194	32%	233	38%	180	30%	607	100%
J'attache des associations favorables à WeCasablanca	226	37%	250	41%	131	22%	607	100%
Selon vous, la marque WeCasablanca est fiable	222	37%	274	45%	111	18%	607	100%
Selon vous, la marque WeCasablanca est crédible	234	39%	249	41%	124	20%	607	100%
Selon vous, la marque WeCasablanca est digne de confiance	228	37%	272	45%	107	18%	607	100%
Selon vous, la marque WeCasablanca est attrayante	255	42%	222	37%	130	21%	607	100%
Selon vous, la marque WeCasablanca est forte de caractère	266	44%	241	40%	100	16%	607	100%

Selon vous, la marque WeCasablanca est forte de personnalité	275	45%	238	39%	94	16%	607	100%

➔ Au final, l'expérience ressentie vis-à-vis de la marque WeCasablanca ne génère pas de sentiments positifs, ni de sentiment d'appartenance.

Expérience de WeCasablanca	Pas du tout d'accord & Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord & Tout à fait d'accord		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Au final, WeCasablanca me procure des émotions positives	256	42%	205	34%	146	24%	607	100%
Au final, avec WeCasablanca, j'ai l'impression de faire partie d'une communauté	278	46%	166	27%	163	27%	607	100%
Au final, j'ai l'impression de faire partie de la famille de WeCasablanca	300	49%	170	28%	137	23%	607	100%

➔ La résultante est une évaluation assez critique de la marque WeCasablanca avec des appréciations plutôt négatives quant à son image, sa réputation, ses caractéristiques... bien que 39% des répondants pensent qu'elle peut contribuer à accroître l'attractivité de Casablanca.

Evaluation de WeCasablanca	Pas du tout d'accord & Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord & Tout à fait d'accord		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Globalement, j'ai une bonne image de WeCasablanca	256	42%	194	32%	157	26%	607	100%
J'ai une attitude positive vis-à-vis de WeCasablanca	231	38%	196	32%	180	30%	607	100%
WeCasablanca a une bonne réputation	268	44%	225	37%	114	19%	607	100%
J'associe des caractéristiques positives à WeCasablanca	230	38%	220	36%	157	26%	607	100%
Je pense que WeCasablanca peut contribuer à accroître l'attractivité de Casablanca	200	33%	168	28%	239	39%	607	100%

➔ Ainsi, la très grande majorité des 607 répondants connaissant la marque WeCasablanca ne s'y identifient pas, ce qui se répercute naturellement à travers un faible engagement à son encontre.

Identification à WeCasablanca	Pas du tout d'accord & Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord & Tout à fait d'accord		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Au final, je m'identifie fortement à WeCasablanca	327	54%	174	29%	106	17%	607	100%
Au final, WeCasablanca reflète qui je suis	356	59%	183	30%	68	11%	607	100%
Au final, WeCasablanca correspond à ma personnalité	365	60%	178	29%	64	11%	607	100%

Au final, L'image de WeCasablanca est largement cohérente avec mon image	355	59%	191	31%	61	10%	607	100%

Engagement vis-à-vis de WeCasablanca	Pas du tout d'accord & Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord & Tout à fait d'accord		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Je suis un fervent défenseur de WeCasablanca	324	54%	184	30%	99	16%	607	100%
On peut toujours compter sur moi pour soutenir WeCasablanca	273	45%	143	24%	191	31%	607	100%
Je suis très engagé(e) vis-à-vis de WeCasablanca	333	55%	193	32%	81	13%	607	100%
Je participe aux événements organisés par WeCasablanca pour promouvoir Casablanca	363	60%	149	24%	95	16%	607	100%
Je participe à la notoriété de WeCasablanca en utilisant les supports de communication disponibles	365	60%	153	25%	89	15%	607	100%
Je fais partie du réseau d'ambassadeurs de WeCasablanca	415	68%	138	23%	54	9%	607	100%
Je suis WeCasablanca sur les réseaux sociaux numériques (Facebook, Twitter, etc.)	321	53%	117	19%	169	28%	607	100%
Je participe aux actions de soutien au développement économique de Casablanca organisées par WeCasablanca	383	63%	141	23%	83	14%	607	100%
Je soutiens les projets organisés par WeCasablanca	313	52%	152	25%	142	23%	607	100%
Je participe aux événements organisés par WeCasablanca pour promouvoir Casablanca hors du Maroc	377	62%	139	23%	91	15%	607	100%
Je participe à la reconnaissance et à la notoriété de Casablanca en utilisant la charte graphique et le logo de WeCasablanca	381	63%	138	23%	88	14%	607	100%
Je consulte et réagis aux informations mises en ligne sur le site internet www.wecasablanca.com	377	62%	129	21%	101	17%	607	100%
Je participe aux campagnes de communication collective organisées par WeCasablanca	403	66%	132	22%	72	12%	607	100%

Il est important de préciser que dans l'ensemble de ces tableaux, le pourcentage des répondants ayant un avis neutre est considérable. Ceci témoigne que WeCasablanca n'est toujours pas ancrée dans l'esprit d'un bon nombre de citoyens qui pourtant la connaissent. Deux éléments peuvent expliquer cette situation : la récence de cette marque territoriale, et malheureusement, la difficulté de cette dernière a attiré l'attention et suscité l'intérêt des habitants. Ici se posent donc plusieurs questions sur l'efficacité des actions entreprises par les responsables de Casablanca Events & Animation. Dans ces deux cas, les responsables doivent se mobiliser pour

remédier à ce problème et réussir à faire vivre la marque afin qu'elle ait un sens, en particulier pour les Casablancais.

À la suite de la lecture de ces tableaux, il s'avère que la marque territoriale WeCasablanca connaît réellement un problème se rapportant à sa perception, son ressenti et son appropriation par les citoyens casablancais. Ce qui peut donc affecter sa réussite auprès de cette cible importante du territoire, et par la suite, son succès de façon globale. Ainsi, les résultats de cette étude quantitative peuvent réellement être d'un apport capital aux responsables de Casablanca Events & Animation pour redorer le blason de la marque WeCasablanca.

Par conséquent, afin d'assurer une bonne notoriété à WeCasablanca, les responsables doivent améliorer sa communication sur tous les médias possibles et préciser les aspects saillants de la marque afin de permettre alors aux habitants d'évoquer ses caractéristiques et d'en avoir une image claire. Par ailleurs, les responsables doivent chercher également à renforcer le sentiment d'appartenance des habitants à Casablanca pour améliorer la notoriété de la marque dans la mesure où ceux qui ont ce fort attachement à la ville et l'impression d'en faire partie, seront plus soucieux de son développement et chercheront forcément à connaître le moindre détail la concernant. Ainsi, les gens ayant un fort sentiment d'appartenance à la ville vont sûrement connaître et reconnaître la marque puisqu'elle touche directement une chose (le territoire ou la ville) qu'ils s'approprient.

Les résultats ont également démontré que l'image de WeCasablanca est influencée principalement par la perception de l'authenticité de la marque qui, de fait, est un vrai problème dans ce cas particulier. Il semble que, selon une grande partie des répondants, la marque censée les symboliser ne représente pas l'histoire de Casablanca et de ses habitants, ni leurs valeurs, ni leurs traditions, ni leur personnalité ou leur caractère, et encore moins leur authenticité. Il est donc primordial de repenser la marque territoriale en se basant essentiellement sur l'authenticité du territoire et sur ses caractéristiques distinctives. Dans le cas contraire, ceci peut engendrer une déception et un mécontentement de la part des citoyens suite au décalage créé. Ils penseront alors que la marque est fausse et ne les représente pas.

En outre, l'image de WeCasablanca est également influencée par la communication et la notoriété que les responsables doivent renforcer pour générer une image positive de ladite marque.

Sachant que l'engagement des citoyens a un rôle dans la formation de l'image de la marque, les responsables de WeCasablanca devront chercher à engager les habitants et les faire participer activement à la promotion de la marque. Ceci ne pourra que générer chez eux une perception positive à propos de l'image de WeCasablanca. Enfin, l'image que les habitants ont de Casablanca influence aussi l'image qu'ils ont de sa marque territoriale. Cette fois, la mission incombe aux responsables de la ville, notamment la mairie et la Wilaya de la région Casablanca-Settat, de faire en sorte d'embellir Casablanca, la développer et la rendre meilleure. En effet, l'image de la ville chez ses habitants est impactée principalement par son caractère agréable, il faut que Casablanca soit alors une ville où il fait « bon vivre », puis par la compétence des services municipaux et par son attractivité économique. Dès lors, la bonne image que les citoyens auront de leur ville influencera positivement l'image de WeCasablanca.

D'un autre côté, puisque l'identification à la marque est perçue comme la base de l'engagement vis-à-vis d'elle et de son appropriation, les responsables de Casablanca Events & Animation doivent impérativement renforcer l'identification des Casablancais à la marque et ce, en prouvant que la marque est authentique, en améliorant son image et en développant sa communication, surtout que plus que la moitié des personnes qui connaissent WeCasablanca ne s'identifient pas à la marque. Partant de ce fait, si les responsables cherchent à engager davantage les habitants de Casablanca, ils devront travailler avant tout sur l'image de WeCasablanca, sa communication et son authenticité.

De plus, si les responsables cherchent à assurer un bon vécu et un ressenti positif des citoyens quant à la marque, ils devront donc améliorer l'image de WeCasablanca et son authenticité. Aussi, ils devront les inciter à s'engager et à prendre part activement à la promotion de la marque pour mieux vivre l'expérience qu'offre WeCasablanca. Enfin, l'image de Casablanca et l'expérience de sa marque sont également liées et donc, les responsables de la ville doivent œuvrer pour la perfectionner.

En dernier lieu, dans le but de générer une évaluation positive de WeCasablanca, les responsables de la marque doivent essentiellement chercher à offrir une expérience unique et mémorable aux citoyens casablancais, tout comme refléter une image globale positive de la marque, garantir son authenticité et développer sa communication.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Synthèse

L'attractivité tend à être considérée dans le monde entier comme un enjeu vital pour le développement économique (Vuignier, 2018). De ce fait, des stratégies d'attractivité, voire des politiques publiques d'attractivité, sont élaborées et mises en place (Ibid.). Parmi ces stratégies, le branding territorial se positionne comme un moyen efficace pour développer l'attractivité des lieux et contribuer à leur croissance économique. D'ailleurs, il est actuellement au cœur des stratégies de développement des territoires qui misent sur la création d'une marque afin d'atteindre les objectifs fixés et escomptés. La création d'une marque territoriale est ainsi devenue une pratique à laquelle s'intéressent et s'adonnent de plus en plus de villes, régions, et pays à travers le monde entier. En résulte aussi un engouement de la part des consultants ainsi que des praticiens et des professionnels du marketing, du branding et de la communication qui se sont lancés dans l'élaboration de stratégies de marques territoriales afin de combler les attentes des territoires en matière d'attractivité, de promotion, d'identification et de différenciation. De plus, l'intérêt envers le branding territorial s'est davantage accentué en raison du contexte économique mondial dans lequel vivent les territoires qui cherchent tant bien que mal à se démarquer des autres, à attirer différents groupes cibles (entreprises, investisseurs, touristes, résidents, main d'œuvres, étudiants, événements internationaux, etc.) et à les retenir surtout, car ils représentent une vraie source de richesse qui va servir à générer une économie dynamique (Thiard, 2007), et pour laquelle les territoires sont donc en concurrence.

D'un autre côté, le branding territorial a représenté depuis son apparition un champ de recherche suscitant l'intérêt de divers auteurs et chercheurs de nombreuses disciplines, spécialement ceux en marketing. Plusieurs recherches ont donc été menées au fil des années pour tenter de comprendre le branding territorial et de répondre aux différentes questions qui émergent à la fois de la littérature et de la pratique. Non seulement cette littérature s'appuie sur les multiples apports des chercheurs, mais également, elle « attribue une place importante aux contributions de professionnels et à la rhétorique des consultants, avec une grande quantité de contributions prescriptives publiées dans une optique de partage de bonnes pratiques. Les cas sont par exemple décrits et présentés dans le but de fournir des solutions pour d'autres territoires ou pour donner des recommandations par rapport à un cas spécifique. » (Vuignier, 2018, p.33). Le concours des professionnels et des consultants a donc été primordial à la construction et au

développement de la littérature managériale en branding territorial. Sur un plan académique, plusieurs initiatives ont été menées dans le but de « rassembler les chercheurs du domaine et les praticiens en vue de structurer, voire d’institutionnaliser, les avancements du domaine » (Ibid.) comme entre autres la *Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial* fondée en 2013 par l’Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMP GT) de l’Université de Aix-Marseille, l’*International Place Branding Association* qui est une association indépendante à but non lucratif créée en 2015, et le *Place Marketing & Branding Special Interest Group* (SIG) créé en 2017 par l’Institute of Place Management (IPM) de l’Université métropolitaine de Manchester. Nous avons d’ailleurs participé au 4th *Corfu Symposium on Managing & Marketing Places* en Avril 2017 organisé par l’IPM avec la communication : « Elements of the place branding process to succeed the place brand : Towards a strategic place branding model ». C’était donc pour nous l’occasion rêvée de présenter notre cadre conceptuel à des chercheurs et des professionnels experts du domaine. Aussi, Casablanca, pionnière du marketing territorial au niveau continental, a abrité en Janvier 2018 la première édition de l’*Africa Place Marketing* qui est un symposium international organisé par Casablanca Events & Animation sur les nouvelles pratiques et tendances du marketing territorial réunissant les administrations publiques, les collectivités locales, les journalistes, les influenceurs et les représentants majeurs des différents territoires à l’international, comme Amsterdam, Berlin, ou encore Londres. Ces nombreuses initiatives et ces diverses rencontres ont principalement pour but de contribuer au développement de la littérature en branding territorial et d’améliorer la pratique de la création et de la gestion d’une marque territoriale.

Malgré tous ces efforts et en dépit des nombreuses contributions des chercheurs et des praticiens, le branding territorial paraît toujours comme un domaine d’étude en émergence (Vuignier, 2018) et où un bon nombre de questionnements persistent encore tant sur le plan conceptuel que managérial. Certains de ces points problématiques ont été dévoilés dans les deux premiers chapitres à la suite de la revue de la littérature effectuée. Ainsi, un flou conceptuel tout comme une large confusion parmi les auteurs, les chercheurs, les praticiens, les professionnels, les consultants, et même les dirigeants et les responsables locaux existent toujours et portent sur différents aspects du domaine tels que la définition du branding territorial (place branding), la définition d’une marque territoriale (place brand), la différence entre les deux (l’outil et la démarche générale), la différence avec le marketing territorial (place marketing), le processus de branding territorial, les acteurs de la stratégie, les facteurs de succès, etc. De même, selon Vuignier (2018), le branding territorial souffre jusqu’à présent d’un cadre

théorique insuffisant et repose pour l'heure sur de faibles assises théoriques. Bien que ces informations aient été présentées dans le premier chapitre, nous avons souhaité les reprendre mais en citant une référence récente, à savoir la thèse doctorale de Vuignier soutenue en 2018 et ce, pour montrer l'évolution de ce champ de recherche. La revue de littérature systématique qu'il a réalisée en 2016 sur 1172⁴⁸ contributions à la fois en marketing et en branding territorial démontre que « 59% des contributions adoptent une perspective descriptive, 20% un regard normatif et seules 21% d'entre elles sont critiques (12%) ou explicatives (9%). Des preuves empiriques confirmant ou infirmant les nombreux postulats sur les effets en termes d'attractivité, attendues dans le cadre d'un développement scientifique du domaine (Lucarelli & Berg, 2011, p. 14), font ainsi toujours défaut. » (Ibid., p. 33). Par conséquent, nous ne pouvons conclure que le domaine du branding territorial a atteint une phase de maturité, comme l'ont déclaré également Anholt (2010), Gertner (2011) et Vuignier (2018) précédemment.

En tant que jeune chercheur passionné du domaine, nous aspirons donc à contribuer au développement du branding territorial tant sur le plan conceptuel que managérial. Pour ce faire, le choix de notre problématique est issu à la fois de la littérature et du monde réel dans la mesure où il y a un manque de modèles ou de cadres théoriques retraçant le processus de branding territorial qui permettront donc aux praticiens et professionnels de maîtriser la démarche globale de création et de gestion d'une marque territoriale. En outre, les modèles existants dans la littérature n'adoptent pas une approche holistique et font valoir plutôt différentes perspectives du branding territorial. Partant de ce fait, plusieurs auteurs ont exprimé le besoin pressant d'établir un nouveau modèle complet et intégrateur afin de soutenir le développement de la recherche et de la pratique dans le domaine, ainsi que de fournir une orientation efficace et une référence utile pour les spécialistes et les praticiens du branding territorial. Aussi, le pourcentage d'échec⁴⁹ énorme des marques territoriales a motivé davantage notre volonté de proposer un cadre conceptuel holistique mettant en avant également des composants qui sont véritablement des facteurs de succès sur lesquels doivent se baser les responsables locaux et les praticiens pour réussir à élaborer une stratégie de branding efficace, surtout que les éléments de gestion qui sont fondamentaux au succès du branding territorial et les relations entre eux ne sont toujours pas clairement compris (Qian, 2010). C'est pourquoi nous avons opté pour la question de recherche suivante : « **Quels sont les éléments clés qui contribuent à la réussite**

⁴⁸ Vuignier (2018) précise que « des 1172 contributions initiales, 790 ont été estimées pertinentes. Sur les 790, 214 abordent le marketing territorial de manière secondaire et 576 constituent la substance principale de notre revue de littérature. » (p.33).

⁴⁹ 86% des marques de territoire échouent un an après leur lancement (Gayet, 2015, cf. Chapitre 2).

d'une marque territoriale ? ». Ainsi, le but in fine de notre thèse doctorale est de combler un vide identifié dans la littérature et d'apporter aux responsables locaux, aux praticiens et aux professionnels du domaine un outil pour mieux comprendre le processus de branding territorial, et surtout pour concevoir et aboutir à des marques territoriales réussies et pérennes.

Dans le but de pouvoir élaborer et proposer un cadre conceptuel répondant aux attentes des chercheurs et des praticiens, il a fallu d'abord commencer par explorer le phénomène du branding territorial, puis relever et analyser les différents modèles et cadres existants dans la littérature. Ceci nous a permis d'identifier (tous) les éléments-clés essentiels au branding territorial et indispensables au succès de la stratégie. Ainsi, le cadre conceptuel que nous proposons est sous la forme d'**un processus complexe et dynamique** mettant en relation l'ensemble de ces éléments et expliquant la démarche de la création et de la gestion d'une marque territoriale. Il comprend les onze composants suivants : **Place, Brand Leadership, Community Stakeholders Engagement, Brand Vision, Brand Architecture, Brand Identity, Brand Communications, Brand Image, Brand Experience, Brand Actions** et **Brand Evaluation**. De plus, ce cadre conceptuel regroupe l'ensemble des composants stratégiques mis en avant par les modèles précédents et développe davantage leur signification ainsi que leur utilité.

Hanna et Rowley (2013) constatent par ailleurs qu'il y a toujours un manque de recherches empiriques qui tentent de parvenir à un consensus sur les éléments clés du processus de branding territorial et leur coordination. C'est pourquoi ce travail de recherche doctorale a cherché spécialement à **tester la pertinence et le caractère déterminant (des éléments clés) du cadre conceptuel auprès des principaux acteurs et parties prenantes de la ville de Casablanca**, qui fut choisie comme terrain d'étude étant donné qu'elle est la première - et l'unique - ville marocaine et africaine à se doter d'une marque territoriale et ce, en octobre 2016. Pour ce faire, nous avons donc mené premièrement une étude qualitative en réalisant des entretiens semi-directifs avec trente responsables de différentes entités appartenant à divers secteurs (politique, économique, touristique, culturel, associatif, de l'administration publique, de l'urbanisme, du transport, de l'enseignement supérieur, de la communication). Ces acteurs, qui agissent à la fois sur le plan local, régional et national, peuvent bien entendu jouer un rôle important dans le processus de branding de Casablanca. D'ailleurs, quelques-uns ont fait partie du comité stratégique lors de la création de la marque WeCasablanca. Outre le fait de tester la pertinence du cadre conceptuel, l'étude qualitative tente également d'explorer en profondeur le domaine du branding territorial en traitant les nombreux aspects qui font toujours l'objet d'une

confusion et représentent un flou conceptuel. De plus, ces aspects-là sont rattachés aux différents composants du modèle holistique.

Bien que les résultats de l'étude qualitative aient été présentés en détail dans le chapitre 4 en fonction de quatre grands points (Marketing territorial, Branding territorial, WeCasablanca, Jeu de cartes), nous allons reprendre ici l'essentiel à retenir :

- Les interviewés sont bien conscients que le rôle du marketing dans le développement du territoire ne se limite pas à la vente de ce dernier et aux seules activités de communication et de promotion, ou à la création d'une marque territoriale par exemple (cette fonction n'a été citée que par quelques interviewés, ce qui prouve qu'une stratégie de marketing appliquée au territoire ne signifie pas automatiquement la création d'une marque chez tous les responsables), mais englobe toute une démarche stratégique pour développer son attractivité et accroître sa compétitivité. Bien évidemment, cette donnée est déjà développée dans la littérature en marketing territorial mais le plus important est qu'elle soit reconnue par les acteurs du territoire amenés à participer à la définition d'une stratégie marketing pour le développement de leur territoire, surtout dans le cas de la ville de Casablanca ou dans les autres villes marocaines, et même ailleurs, où le marketing territorial est toujours à ses débuts, voire inexistant.

- Outre les outils liés au marketing et au branding, d'autres outils stratégiques contribuent fortement à l'attractivité d'un territoire, à savoir et en premier lieu, le territoire lui-même (ses caractéristiques, ses composants, son offre, etc.), mais aussi tout ce qui se rapporte à sa gouvernance, à sa politique locale et à sa stratégie de développement mises en place par les dirigeants et les responsables locaux, ainsi qu'à ses institutions et ses acteurs. L'attractivité d'un territoire dépend alors de l'exploitation intelligente de ces outils et de plusieurs autres facteurs qui doivent être gérés par les responsables locaux en fonction de la vision du territoire et de ses caractéristiques.

- Bien qu'ils ne soient pas des spécialistes du domaine, les responsables ont su formuler des définitions du concept de la marque territoriale proches de la littérature tout en mettant en avant les principaux éléments qui la composent. Ils ont aussi développé les multiples fonctions d'une marque territoriale et cité ses nombreuses cibles. Nous avons par ailleurs formulé le meilleur scénario possible quant à la responsabilité de la conduite du processus de branding territorial en fonction des avis des interviewés, représentant ainsi un plus dans la littérature, et déterminé ensuite les acteurs qui doivent être parties prenantes. Enfin, toute personne appartenant au

territoire est à la fois concernée et responsable de la marque territoriale. L'ensemble de ces informations viennent donc enrichir notre revue de littérature.

- Les différentes phases du processus de branding territorial ont été reconstituées, ce qui nous a permis de mieux saisir sa démarche globale, tout en soulignant spécialement certaines étapes non identifiées dans la littérature et spécifiques au contexte. Ainsi, nous avons pu confirmer le raisonnement et le sens global de notre cadre conceptuel élaboré sous la forme d'un processus.

- De nombreux facteurs de succès et d'échec ont été évoqués par les responsables en se basant sur les exemples de marques territoriales qu'ils connaissent, dont notamment la marque WeCasablanca, mais aussi selon leur propre expérience et expertise. L'ensemble de ces informations a permis donc de faire le lien avec les éléments de notre cadre conceptuel qui agissent en tant que facteurs de succès.

- Les avis des responsables divergent quant à l'expérience et le bilan de la marque WeCasablanca. Les problèmes et les faiblesses de cette dernière ont été dévoilées.

- Casablanca dispose de tous les outils de promotion et de tous les atouts nécessaires pour accroître son attractivité et la propulser au rang des métropoles internationales, mais elle possède également plusieurs problèmes qui doivent être résolus préalablement afin d'espérer atteindre ces objectifs.

- Grâce à la méthode du jeu de cartes, nous avons donc pu affirmer l'importance de l'ensemble des éléments que nous proposons dans notre cadre conceptuel et étoffer la signification de chacun tout en faisant valoir de nouvelles idées. Ensuite, nous avons confirmé les relations d'influence entre les composants et valider le modèle qualitativement. Puis, nous avons reconstitué à la fin un modèle de branding territorial selon les différentes conceptions des responsables. Il s'agit d'un modèle plus simplifié conçu également comme un processus et reprenant la base du cadre conceptuel. En conséquence, la pertinence de ce dernier a été attestée.

En fin de compte, l'étude qualitative a donné le moyen de constituer un corpus riche de données pertinentes concernant tous les aspects du branding territorial et se rapportant également à l'attractivité des territoires de façon générale, pouvant servir à la fois aux responsables locaux, aux praticiens et aux chercheurs du domaine. L'objectif de vouloir explorer en profondeur ce nouveau domaine a donc été accompli. En effet, les résultats de l'étude ont permis non seulement d'appuyer les informations dans la littérature mais de les enrichir et de les compléter surtout grâce au croisement des points de vue des divers acteurs.

De surcroît, **étant donné que les citoyens sont à la fois des parties prenantes du processus de branding et des clients de la marque territoriale**, nous avons réalisé une étude quantitative pour analyser les perceptions et les ressentis des habitants de Casablanca à propos de la marque WeCasablanca (n = 1016). Pour ce faire, nous avons utilisé des échelles de mesure issues de la littérature pour évaluer six construits du cadre conceptuel (l'image de Casablanca : 'Place', la communication de WeCasablanca, l'image de la marque, l'engagement des citoyens envers la marque, l'expérience de la marque, et l'évaluation de la marque) car les autres n'étaient pas pertinents, et nous avons rajouté quatre autres construits essentiels à l'appréhension des perceptions et des ressentis des habitants (la notoriété de marque, l'identification à la marque, l'authenticité à la marque, le sentiment d'appartenance à Casablanca). Deux modèles ont été par la suite construits et testés. Le premier ne teste que les relations entre les six construits appartenant à notre cadre conceptuel et le deuxième teste les relations d'influence entre les 10 construits mesurés. Le test de ces deux modèles a été pertinent puisqu'il a permis de valider les relations d'influence définies dans le cadre conceptuel entre les six composants. En outre, le deuxième modèle a permis de tester et de mettre en relation les différentes variables relatives à la perception, au ressenti et à l'appropriation d'une marque territoriale par les citoyens. Il explique donc la formation de la perception de l'image d'une marque territoriale chez les habitants et de leur ressenti, tout comme leur appropriation de ladite marque.

Au final, nos résultats confirment qu'« une marque de territoire nécessite une dynamique de construction continue associant ses parties prenantes tout au long de son développement » (Zumbo-Lebrument, 2017, p.17). Cette association doit alors se traduire par leur participation effective aux différentes étapes du processus de branding, qui est en réalité, un processus interactif (Klijn et al., 2012) et continu qui ne prend fin qu'en cas d'échec de la marque territoriale, et non pas après sa révélation, car la phase la plus délicate mais indispensable de faire vivre la marque ne fera que commencer à la suite de sa création. A vrai dire, il s'agit d'une collaboration et d'un engagement à long terme des acteurs du territoire pour garantir le développement durable de la marque. Dans la littérature, des auteurs et chercheurs comme Kavaratzis (2012), Braun et al. (2013), Zenker et Erfgen (2014), Kavaratzis et Kalandides (2015), Jernsand et Kraff (2015), Hereźniak (2017), ainsi qu'Hereźniak et Florek (2018) parlent désormais de « *participatory place branding* » ou de « *participatory place branding approach* ». Cette approche participative, vers laquelle s'orientent actuellement les chercheurs en branding territorial mais aussi les responsables locaux et les professionnels du domaine, est principalement axée sur la co-crédation de la marque territoriale moyennant une plus grande

implication des parties prenantes et assurant une transparence dans les efforts de branding (Kavaratzis, 2012 ; Hereźniak et Florek, 2018).

Apports pour la recherche

Premièrement, nous avons pu démontrer à travers notre analyse pluridisciplinaire que le territoire ne peut être assimilé ni à un produit ni à une organisation. Il correspond plutôt à une réalité complexe qui se caractérise à la fois par une dimension géographique, politique, économique, socioculturelle, matérielle et immatérielle. D'où **la nécessité d'élaborer des techniques de marketing et de branding propres adaptées et conçues spécialement pour le territoire tout en englobant sa complexité**. Que ce soit en marketing ou en branding territorial, le territoire en tant que composant central ne peut donc être réduit seulement à ses infrastructures physiques, à son paysage et à ses traits ou représentations symboliques.

D'un autre côté, grâce à ce travail de recherche, le phénomène du branding territorial a été exploré intégralement et divers points relatifs au domaine ont été traités. En effet, nous avons participé à la construction théorique de ce champ interdisciplinaire, et surtout à l'éclaircissement du flou conceptuel dans la littérature et de la confusion chez les responsables locaux, les praticiens et les professionnels du domaine.

Par ailleurs, nous avons déterminé grâce aux interviewés de nombreux éléments d'actions qui agissent sur l'attractivité du territoire, et contribuent à son développement. Ceci permet d'enrichir la littérature sur le concept d'attractivité territoriale et d'orienter les chercheurs vers de nouvelles pistes de recherche dans le but de l'approfondir.

Le principal apport de cette thèse doctorale consiste dans le **cadre conceptuel qui met en avant des éléments qui sont à la fois des composants-clés d'une marque territoriale et du processus de branding territorial**, tout comme des facteurs de succès sur lesquels il faut impérativement se baser pour réussir à créer et gérer une marque territoriale. Bien entendu, ces éléments doivent être mobilisés tous ensemble afin de garantir le succès de la marque territoriale et sa durabilité.

Puisque les modèles existants se focalisent sur différentes perspectives du branding territorial, notre modèle s'avère être une première dans la mesure où il offre une **approche holistique pour comprendre le phénomène du branding territorial dans son intégralité et maîtriser son processus**. En effet, le modèle holistique réunit les différents aspects relatifs au branding territorial et essentiels à sa compréhension tels que le leadership et le pilotage du projet de la

marque, les différentes parties prenantes du projet, la nature complexe du territoire, l'architecture et les différentes relations de la marque, la vision de la marque, la formation de l'identité de marque, les communications de la marque, les actions de la marque, la construction de l'image de marque, la génération de l'expérience de marque, et l'évaluation de la marque. Ainsi, cette recherche doctorale offre une base solide pour le développement théorique de la littérature en branding territorial en reconstituant son processus tout en fournissant de nouvelles idées sur ce dernier et des éléments critiques contribuant à son succès.

Le modèle proposé apporte également une contribution importante à la théorie en branding étant donné qu'il **distingue clairement le processus de branding territorial des autres processus de branding des produits, des services et des organisations**, appuyant le fait que le branding des territoires est un type particulier de branding nécessitant le développement d'une théorie propre et des techniques spécifiques.

Par ailleurs, sachant qu'ils ont été négligés au départ dans la littérature, ce travail de recherche démontre **le rôle important que jouent les citoyens dans tout processus de branding territorial**, et met en avant les variables qui agissent sur leur perception (image de la marque territoriale, sa notoriété, son authenticité), leur ressenti (expérience de la marque et son évaluation) et leur appropriation de la marque (identification à la marque et engagement vis-à-vis d'elle). A notre connaissance, il n'existe pas de recherche empirique dans ce sens.

Enfin, chaque point abordé et traité dans cette recherche doctorale apporte une pierre à l'édifice.

D'un autre côté, nous considérons que l'emploi de **la méthode du jeu de cartes** développée par Muethel et Hoegl (2007) dans cette thèse doctorale comme étant **un apport méthodologique** pour la recherche dans la mesure où cette méthode originale, rarement utilisée, permet de valider la pertinence et le caractère discriminant d'un ensemble d'éléments constitutifs d'un processus complexe, ainsi que les relations qui les lient.

Implications managériales

Cette recherche doctorale a des implications managériales directes étant donné qu'elle met à disposition des territoires de façon générale, et des responsables locaux et des praticiens spécialement, un outil pratique pour comprendre d'abord le processus global de branding territorial et réussir à créer et gérer une marque territoriale pérenne. En effet, cette recherche fait valoir onze éléments fondamentaux qui sont clairement onze domaines d'activité dans

lesquelles les responsables de la conduite du processus de branding doivent s'engager pour développer et gérer des marques territoriales d'une manière stratégique et efficace.

Aussi, nous avons déterminé spécialement à la suite de l'étude qualitative d'autres apports managériaux :

- L'obligation d'avoir dès le départ une volonté de la part des politiques ainsi que celle des divers acteurs de la communauté de se doter d'une marque territoriale. La prise de conscience de l'importance et de l'intérêt d'une telle démarche est indispensable avant de s'engager dans le processus de branding.
- Il est important d'inscrire tout projet de marque territoriale dans la stratégie de développement local afin d'assurer la cohérence entre la stratégie ou la vision de la marque territoriale et celle du territoire.
- Toute personne appartenant au territoire est concernée par la marque territoriale. D'où l'obligation d'intégrer tous les acteurs du territoire, y compris les résidents, et de les impliquer dans le processus. Une démarche participative en branding territorial est indiscutable.
- Il est nécessaire de travailler le territoire et de le développer afin qu'il soit pertinent et puisse avoir une offre réelle et un contenu riche à marketer et à brander. Le territoire est capital dans le processus de branding, il est lié à tous les autres composants du processus et les conditionne (vision, identité, communication, image, expérience, actions, etc.)
- Sans actions, la marque territoriale ne peut survivre. Les responsables ne peuvent se contenter de communiquer sur la marque et de prévoir des actions marketing, ils doivent l'associer à des réalisations et des projets concrets sur le terrain pour la faire vivre.
- En branding territorial, l'expérience offerte par la marque aux différents clients cibles est plus décisive que l'image de marque véhiculée et plus convaincante que les communications de marque. L'expérience est donc cruciale pour former une image ou une idée sur la marque et influence automatiquement sur son évaluation. L'expérience est même l'élément différenciateur entre les différentes marques territoriales, et tous les acteurs du territoire, y compris les résidents, participent à la production de cette expérience au profit des cibles.
- Le processus de branding territorial ne peut être mené par une seule personne ou une seule entité car il s'agit d'un projet partagé du territoire impliquant l'ensemble des acteurs liés au développement local. D'où l'importance de désigner ou de constituer un comité de pilotage pour conduire le processus et gérer la marque territoriale au quotidien

et un comité stratégique formé des principales parties prenantes responsables des décisions stratégiques.

- Il est primordial d'avoir un leader politique fort et charismatique pour porter le projet de la marque territoriale, garantir le bon déroulement du processus de branding, provoquer et garantir l'adhésion et l'implication des parties prenantes.
- L'évaluation est primordiale pendant tout le processus de branding territorial, et doit se faire à la fois par le comité de pilotage et le comité stratégique.
- La création de la marque territoriale n'est pas une fin en soi car le branding territorial est un processus continu qui consiste à faire vivre et faire évoluer une marque. Il s'agit d'un processus dynamique sous la forme d'une boucle de rétroaction. Il est telle une machine qui, une fois qu'on arrête de l'alimenter, elle cesse de fonctionner et s'éteint.

Aussi, nous offrons aux praticiens et responsables des marques territoriales des variables sur lesquelles il faut se baser et agir pour produire une perception et un ressenti positifs de la marque chez les citoyens, ou de les améliorer comme dans le cas de WeCasablanca, et garantir ensuite son appropriation considérée comme un facteur de succès de la marque. En effet, il s'avère que WeCasablanca connaît réellement un problème se rapportant à sa perception, son ressenti et son appropriation par les citoyens casablancais. Les résultats de l'étude quantitative sont alors d'un apport capital aux responsables de Casablanca Events & Animation pour redorer le blason de la marque. Des recommandations ont donc été formulées à la fin de l'étude pour contribuer à la bonne notoriété de WeCasablanca, former une image positive de la marque, renforcer l'identification des Casablancais à la marque et garantir leur engagement, produire une expérience positive chez eux, et générer en fin de compte une évaluation positive de la marque.

Limites et recherches futures

Malgré les efforts fournis tout au long de cette recherche doctorale, nous devons reconnaître qu'elle n'est pas parfaite. Si elle est porteuse de plusieurs apports pour la recherche et de diverses implications managériales, elle possède et présente également des limites comme dans tout travail de thèse qui vont sûrement alimenter des perspectives de recherches futures.

Par conséquent, plusieurs limites de ce travail de recherche peuvent être identifiées :

- Vouloir traiter un objet de recherche récent et complexe : le branding territorial est un champ de recherche en pleine construction qui souffre d'un cadre théorique insuffisant. D'où le réel besoin en travaux de recherche dont le but est le *theory building*, mais aussi le *theory testing*.

- Le recours à une seule étude de cas ne permet pas de généraliser la portée des résultats. Des recherches complémentaires et similaires devront être effectuées dans d'autres contextes territoriaux pour vérifier la pertinence des composants et les relations entre eux. L'objectif sera alors de tester l'applicabilité du cadre intégrateur dans d'autres contextes pour vérifier sa pertinence et améliorer sa validité écologique.
- L'absence du test du questionnaire : étant donné que nous avons eu recours à des échelles de mesure validées dans la littérature, nous avons souhaité administrer le questionnaire sans le tester préalablement, et surtout que nous avions en tête que la phase de collecte de données allait être difficile. Toutefois, l'utilisation de Google Forms pour créer et administrer le questionnaire nous a donné la possibilité de rectifier légèrement la formulation de certaines questions et modalités de réponses à la suite des premières remarques des répondants, sans pour autant que cela puisse changer leurs réponses.
- Ne pas avoir validé quantitativement le modèle holistique. Ceci incite particulièrement à développer dans le cadre d'une étude quantitative des échelles de mesure adéquates pour chacun des composants du modèle afin de mesurer et expliquer par la suite les relations entre lesdits composants, soit de valider le modèle quantitativement.
- Ne pas avoir étudié et analysé les perceptions et les ressentis des autres clients du territoire (touristes, investisseurs, etc.) à propos de la marque WeCasablanca.
- Non utilisation du logiciel NVivo pour approfondir l'analyse dans l'étude qualitative.

Par ailleurs, cette recherche doctorale représente un point de départ intéressant pour d'éventuelles recherches futures. Certes, elle apporte effectivement une contribution utile à la théorie et à la pratique en branding territorial, mais il faut entreprendre encore plusieurs recherches pour développer et approfondir le domaine et aider les responsables locaux à gérer leur marque territoriale d'une manière stratégique et efficace. Plus précisément, il sera important d'envisager de :

- Tester les facteurs de succès définis dans le cadre conceptuel sur des marques territoriales existantes, qui ont soit réussies soit échouées, afin de vérifier leur pertinence.
- Réaliser une étude approfondie sur chaque composant du cadre conceptuel : chaque élément clé peut faire l'objet d'un travail de recherche à part et être lié à diverses problématiques en branding territorial.

- Déterminer les motivations ou les facteurs qui incitent les acteurs du territoire et les citoyens à participer à la démarche de branding et assurent particulièrement un engagement continu de leur part.
- Elucider le rôle que peuvent jouer les parties prenantes et les citoyens dans chaque étape du processus de branding territorial, et explorer les moyens pour les faire participer réellement.
- Mesurer la performance des marques territoriales dans le but final d'évaluer la réussite, l'efficacité, la valeur créée et les changements causés par la stratégie de branding sur les territoires.

En guise de point de conclusion, nous espérons que notre travail sera source d'inspiration pour les acteurs du territoire de Casablanca auquel nous sommes attaché et qu'il permettra dans une certaine mesure de contribuer à la pérennité de la marque WeCasablanca. Nous nous sommes en effet engagés à transmettre les fruits de notre travail aux différents acteurs que nous avons sollicités.



BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

A

- Aaker D.A. (1996), Measuring brand equity across products and markets, *California Management Review*, 38, (3): 102-120.
- Aaker D.A. (2001), *Developing Business Strategies*, New York, John Wiley Publishing.
- Aaker D.A. (2004), *Brand Portfolio Management*, New York, The Free Press.
- Aaker D.A. et Joachimsthaler E. (2000), The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge, *California Management Review*, 42, (4): 8-23.
- Aaker D.A. et Joachimsthaler E. (2012), *Brand leadership*, New York, Simon and Schuster.
- Aaker D.A. et Keller, K.L. (1990), Consumer evaluations of brand extensions, *Journal of Marketing*, 54, (1): 27- 41.
- Acharya A. et Rahman Z. (2016), Place branding research: a thematic review and future research agenda, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13, (3): 289-317.
- Agnew J.A. (1987), *Place and Politics: the geographical mediation of state and society*, Boston, Allen and Unwin.
- Aitken R. et Campelo A. (2011), The four Rs of place branding, *Journal of Marketing Management*, 27, (9-10): 913-933.
- Albert N. et Merunka D. (2013), The role of brand love in consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 30, (3): 258-266.
- Allan M. (2011), The leadership challenge, in N. Morgan, A. Pritchard et R. Pride (coord.) *Destination Brands: Managing Place Reputation*, Oxford, Elsevier, 81-90.
- Allen G. (2003), Branding beauty: Super, natural British Columbia: A Case Study Analysis of Place Branding, Thèse de doctorat inédite, Université de Westminster, Londres.
- Allen G. (2007), Place branding: New tools for economic development, *Design Management Review*, 18, (4): 60-69.

Alphandéry P. et Bergues M. (2004) Territoires en questions: pratiques des lieux, usages d'un mot, *Ethnologie française*, 34(1): 5-12.

Andersson I. (2014), Placing place branding: an analysis of an emerging research field in human geography, *Geografisk Tidsskrift-Danish Journal of Geography*, 114, (2): 143-155.

Andersson M. et Ekman P. (2009), Ambassador networks and place branding, *Journal of Place Management and Development*, 2, (1): 41-51.

Andranovich G. (2001), Olympic cities: Lessons learned from mega-event politics, *Journal of Urban Affairs*, 23, (2): 113-131.

Andreani J.C. et Conchon F. (2005), Les Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives, un état de l'art en marketing, papier présenté au 4^{ème} Congrès des Tendances du Marketing, Paris.

Anholt S. (1998), Nation brands of the twenty-first century, *Journal of Brand Management*, 5, (6): 395-406.

Anholt S. (2002a), Foreword to the special issue on place branding. *Brand Management*, 9, (4 – 5): 229 – 239.

Anholt S. (2002b), Nation branding: A continuing theme, *Journal of Brand Management*, 10, (1): 59-60.

Anholt S. (2004), Foreword to the first issue, *Place Branding and Public Diplomacy*, 1, (1): 4-11.

Anholt S. (2005), Some important distinctions in place branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, 1, (2): 116-121.

Anholt S. (2006a), The Anholt-GMI city brands index: How the world sees the world's cities, *Place branding*, 2, (1): 18-31.

Anholt S. (2006b), Why brand? Some practical considerations for nation branding, *Place Branding*, 2, (2): 97-107.

Anholt S. (2007), *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. London, Palgrave Macmillan.

Anholt S. (2009), *The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*, New York, GfK Public Affairs and Media.

Anholt S. (2010), Definitions of place branding – Working towards a resolution, *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, (1): 1-10.

Anholt S. (2011), Beyond the nation brand: The role of image and identity in international relations, *Exchange: The Journal of Public Diplomacy*, 2, (1): 1-7.

Anholt S. et Hildreth J. (2010), *Brand America: The making, unmaking and remaking of the greatest national image of all time*, Londres, Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd.

Antonsich M. (2009), On territory, the nation-state and the crisis of the hyphen, *Progress in Human Geography*, 33, (6): 789–806.

Antonsich M. (2010), Rethinking territory, *Progress in Human Geography*, 35, (3): 422-425.

Arabzadeh E. et Aghaeian S. (2015), Malaysia's place branding in today competitive globalized market, *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4, (8): 128-139.

Ardrey R. (1966), *The territorial imperative*, New York, Dell.

Arnaud C. (2012), Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'évènements culturels : manager la proximité pour une attractivité durable du territoire, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Aix-Marseille Université, France.

Aronczyk M. (2007), New and improved nations: Branding national identity, in C. Calhoun et R. Sennett (coord.), *Practicing culture*, New York, Routledge, 105-128.

Aronczyk M. (2008), "Living the brand": Nationality, globality and identity strategies of nation branding consultants, *International Journal of Communication*, 2, 41-65.

Aronczyk M. (2009), How to do things with brands: Uses of national identity, *Canadian Journal of Communication*, 34, (2): 291–296.

Ashworth G.J. (2009), The Instruments of Place Branding: How is it done?, *European Spatial Research and Policy*, 16, (1): 9-22.

Ashworth G.J. (2011), Should we brand places ?, *Journal of Town and City Management*, 1, (3): 248–252.

Ashworth G.J. et Kavaratzis M. (2009), Beyond the logo: brand management for cities, *Journal of Brand Management*, 16, (8): 520–531.

Ashworth G.J. et Kavaratzis M. (coord.) (2010), *Towards effective place brand management: Branding European cities and regions*, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing.

Ashworth G.J. et Kavaratzis M. (2015), Rethinking the roles of culture in place branding, in M. Kavaratzis, G. Warnaby et G.J. Ashworth (coord.), *Rethinking Place Branding: Comprehensive brand development for cities and regions*, Cham, Suisse, Springer International Publishing, 119-134.

Ashworth G.J., Kavaratzis M. et Warnaby G. (2015), The need to rethink place branding, in M. Kavaratzis, G. Warnaby et G.J. Ashworth (coord.), *Rethinking Place Branding: Comprehensive brand development for cities and regions*, Cham, Suisse, Springer International Publishing, 1-12.

Ashworth G.J. et Voogd H. (1988), Marketing the city: concepts, processes and Dutch applications, *Town Planning Review*, 59, (1): 65-79.

Ashworth G.J. et Voogd H. (1990) *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*, Londres, Belhaven Press.

Ashworth G.J. et Voogd H. (1994), Marketing and Place Promotion, in J.R. Gold et S.V. Ward (coord.), *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Chichester, John Wiley and Sons, 39-52.

Avenier M.J. (2011) Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion !, *Le Libellio d'AEGIS* 7(1): 39-52.

Avenier M.J. et Gavard-Perret M.L. (2012) Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, in M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (coord.), *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2^e édition, Montreuil, France, Pearson, 11-62.

Aydalot P. (1984), A la recherche des nouveaux dynamismes spatiaux, in P. Aydalot (coord.), *Crise et espace*, Paris, Economica, 38-59.

Aydalot P. (1984), Technologies nouvelles et développement territorial, Rapport préliminaire et projet de recherche, Groupe technologies nouvelles et espace, La Sorbonne, Paris.

Aydalot P. (coord.) (1986), *Milieus innovateurs en Europe*, Paris, GREMI.

Ayerbe C. et Missonier A. (2007) Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel, *Finance Contrôle Stratégie* 10(2): 37-62.

Azevedo A. (2005), Cities as brands: The role of communication strategy in place marketing context, *Livro de Actas 4º SOPCOM: Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, Université Fernando-Pessoa, Porto, 1777-1786.

Azouaoui H. (2018), *Marketing et management des territoires : Fondements & Pratiques*, Rabat, Dar Nachr Al Maârifa.

B

Bachelard G. (1938), *La formation de l'esprit scientifique : contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, Paris, J. Vrin.

Bagnasco A. et Triglia C. (1988), *La construction sociale du marché: Le défi de la Troisième Italie*, Paris, Les Éditions de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, coll. Sciences sociales.

Bagozzi R.P., Bergami, M., Marzocchi, G.L. et Morandin, G. (2012), Customer-organization relationships: Development and test of a theory of extended identities, *Journal of Applied Psychology*, 97, (1) : 63-76.

Baker B. (2007), *Destination branding for small cities: the essentials for successful place branding*, Portland, OR, Creative Leap Books.

Baker B. (2009), Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding, *Journal of Brand Management*, 17, (2): 159-161.

Baker B. (2012), *Destination Branding for Small Cities, 2nd Edition*, Portland, OR, Creative Leap Books.

Baker C. (2008), Wild dances and dying wolves: Simulation, essentialization, and national identity at the Eurovision Song Contest, *Popular Communication*, 6, (3): 173-189.

Baker M.J. et Cameron E. (2008), Critical success factors in destination marketing, *Tourism and hospitality research*, 8, (2): 79-97.

Bakker C.B. et Bakker-Rabdau M.K. (1973), *No Trespassing: explorations in human territoriality*, San Francisco, Chandler and Sharp Publishers.

Balambo M.A. et Baz J. (2014), De l'intérêt de l'analyse des modèles des équations structurelles par la méthode PLS dans les recherches sur les relations inter organisationnelles: le cas des recherches en Logistique, *7ème Edition du colloque international LOGISTIQUE*, May 2014, Fès, Maroc.

Balakrishnan M.S. (2009), Strategic branding of destinations: a framework, *European Journal of Marketing*, 43, (5-6): 611-629.

Balakrishnan M.S. et Kerr, G. (2013), The 4D model of place brand management, in S. Sonnenburg et L. Baker (coord.), *Branded Spaces, Management – Culture – Interpretation*, Wiesbaden, Allemagne, Springer Fachmedien, 31-42.

Balakrishnan M.S., Nekhili R. et Lewis C. (2008), Destination brand components, Working Paper Series-Marketing, University of Wollongong, Dubai.

Ballantyne R., Warren A. et Nobbs K. (2006), The Evolution of Brand Choice, *Journal of Brand Management*, 13, (4/5): 339–352.

Balmer J. M.T. (2001), Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-seeing through the fog, *European journal of marketing*, 35, (3/4): 248-291.

Balmer J.M.T. et Gray E.R. (2003), Corporate brands: what are they? What of them ?, *European Journal of Marketing*, 37, (7/8): 972-997.

Balmer J.M.T. et Greyser S.A. (2003), *Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*, Londres, Routledge.

Barel Y. (1981) Modernité, code, territoire, *Annales de la Recherche Urbaine* 10-11, 3-21.

Barel Y. (1990) Territoires et corporatismes, *Economie et humanisme*, 314, 60-70.

Baribeau C. et Royer C. (2012) L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation, *Revue des sciences de l'éducation*, 38, (1): 23-45.

Barnes T.J. et Gregory D. (coord.) (1997), *Reading human geography: The poetics and politics of inquiry*, Londres, Arnold.

Barry T.E. (1987), The development of the hierarchy of effects: An historical perspective, *Current issues and Research in Advertising*, 10, (1-2): 251-295.

Bartels C.P.A. et Timmer M. (1987), City marketing: Instruments and effects, Paper presented at the European Regional Planning Association Conference, Athènes.

Baud P., Bourgeat S. et Bras C. (1995), *Dictionnaire de géographie*, Paris, Hatier.

Baud P., Bourgeat S. et Bras C. (2003), *Dictionnaire de géographie*, Paris, Hatier.

Baumard P. (1997), Constructivisme et processus de recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur, Cahier de recherche 27/97, LAREGO, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.

Baumard P. et Ibert J. (2014), Quelles approches avec quelles données ?, in R-A. Thietart et al. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, 4ème édition, Paris, Dunod, 105-128.

Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M. (2014), La collecte des données et la gestion de leurs sources, in R-A. Thietart et al. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, 4ème édition, Paris, Dunod, 261-296.

Bayraktar A. et Uslay C. (coord.) (2016), *Global place branding campaigns across cities, regions, and nations*, Hershey, PA, IGI Global.

Becattini G. (1987), *The market and local forces: The industrial district*, Bologne, Il Mulino.

Belk R.W. (1988), Possessions and the Extended Self, *Journal of Consumer Research*, 15, (2) :139-168.

Ben Aissa H. (2001), Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?, in *Actes de la Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval.

Ben Slymen S. (2014), Sentiment d'appartenance et intelligence territoriale: une application au contexte tunisien, Thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis, Nice.

Bentaleb D. (2011), Pratiques ressources humaines et plafond de verre au Maroc: cas des femmes cadres au sein de grandes entreprises privées, Thèse de doctorat, Université Toulouse 1 Capitole, Toulouse.

van den Berg L. et Braun E. (1999), Urban competitiveness, marketing and the need for organising capacity, *Urban Studies*, 36, (5,6): 987-999.

van den Berg L., Klaasen L. et van der Meer J. (1990), *Marketing Metropolitan Regions*, Rotterdam, the Netherlands, European Institute of Comparative Urban Research.

Bergadà M. et Nyeck S. (1992) Induction et déduction dans la recherche en marketing, *Recherche et Applications en Marketing* 7(3): 23-44.

Bergqvist R. (2009), Place marketing in a logistics context: A Swedish case study and discourse, *Place Branding and Public Diplomacy*, 5, (1): 54-66.

Bergkvist L. et Bech-Larsen T. (2010), Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love, *Journal of Brand Management*, 17, (7): 504-518.

Besnier J.-M. (2005), *Les Théories de la Connaissance*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? ».

Beverland M.B. (2005), Crafting Brand Authenticity: The Case of Luxury Wines, *Journal of Management Studies*, 42, (5): 1003-1029.

Beverland M.B. et Farrelly F.J. (2010), The quest for authenticity in consumption: Consumers' purposive choice of authentic cues to shape experienced outcomes, *Journal of Consumer Research*, 36, (5): 838-850.

Bhattacharya C.B. et Sen S. (2003), Consumer–company identification : a framework for understanding consumers' relationships with brands, *The Journal of Marketing*, 67, (2): 76-88.

Billaudot B. (2005) Le territoire et son patrimoine, *Géographie, économie, société* 7(1): 83-107.

Blain C., Levy S.E. et Ritchie J.R.B. (2005), Destination branding: Insights and practices from destination management organizations, *Journal of Travel Research*, 43, (4): 328- 338.

Blaug M. (1982) La pensée économique, origine et développement, *Population* 37(6): 12-23.

Blomley N. (2015), The territory of property, *Progress in Human Geography*, 1-17.

- Boisen M., Terlouw K. et van Gorp B. (2011), The selective nature of place branding and the layering of spatial identities, *Journal of Place Management and Development*, 4, (2): 135-147.
- Boisen M., Terlouw K., Groote P. et Couwenberg O. (2018), Reframing place promotion, place marketing, and place branding - moving beyond conceptual confusion, *Cities*, 80, 4-11.
- Boland P. (2013), Sexing up the city in the international beauty contest: the performative nature of spatial planning and the fictive spectacle of place branding, *Town Planning Review*, 84, (2): 251-274.
- Bond R., McCrone D. et Brown A. (2003), National identity and economic development: reiteration, recapture, reinterpretation and reputation, *Nations and Nationalism*, 9, (3): 371-391.
- Bonnemaïson J. (1981), Voyage autour du territoire, in *Espace géographique*, numéro spécial sur la Géographie culturelle, tome X n°4, 249-262.
- Bonnemaïson J. (1996), *Gens de pirogue et gens de la terre*, Paris, Editions de l'ORSTOM.
- Bonoma T.V. (1985), Case research in marketing: opportunities, problems, and a process, *Journal of Marketing Research*, 12, 199-208.
- Boo S., Busser J. et Baloglu S. (2009), A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations, *Tourism Management*, 30, (2): 219-231.
- Borja J. (2007), L'attractivité: les conditions locales de la réussite globale, *Actes des séminaires, L'attractivité des territoires: regards croisés*, PUCA, Paris, 37-40.
- Boudreau P. et Perron C. (2002), *Lexique de science politique*, Montréal, Chenelière Education.
- Bouinot J. et Bermils B. (1995), *La gestion stratégique des villes. Entre compétition et coopération*, Paris, Edition Armand Colin.
- Boulding K. (1956), *The image*, Ann Arbor, MI, University of Michigan Press.
- Boyle D. (2004), *Authenticity: Brands, fakes, spin and the lust for real life*, Londres, Harper Perennial.
- Brabet J. (1988) Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?, *Recherches et Applications en Marketing* 3(1): 75-89.

Braun E. (2008), *City Marketing: Towards an integrated approach*, Thèse de doctorat, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam.

Braun E. (2012), Putting city branding into practice, *Journal of Brand Management*, 19, (4): 257-267.

Braun E. et Zenker S. (2010), Towards an integrated approach for place brand management, in *50th European Regional Science Association Congress*, Jönköping, Suède, 19-23.

Braun E., Kavartzis M. et 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.

Braun E., Eshuis J. et Klijn E.H. (2014), The effectiveness of place brand communication, *Cities*, 41, 64-70.

Brenner N. et Elden S. (2009), Henri Lefebvre on state, space, territory, *International Political Sociology*, 3, (4): 353-377.

Briciu V. (2013), Differences between place branding and destination branding for local brand strategy development, *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 6, (55): 9-14.

Brown S., Kozinets R.V. et Sherry J.F. (2003), Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning, *Journal of Marketing*, 67, (3) : 19-33.

Brown T.J., Barry T.E., Dacin P.A. et Gunst R.F. (2005), Spreading the word: Investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, (2): 123-138.

Brown S.J.W. et Trimboli D. (2011), The real ‘worth’ of festivals: challenges for measuring socio-cultural impacts, *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management*, 8(1): 616-629.

Bruhn M., Schoenmueller V., Schäfer D.B. et Heinrich D. (2012a), Brand authenticity: towards a deeper understanding of its conceptualization and measurement, *Advances of Consumer Research*, 40, 567-576.

Bruhn M., Schoenmueller V. et Schäfer D.B. (2012b), Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation ?, *Management Research Review*, 35, (9): 770-790.

Brunet R. (1990), *Le territoire dans les turbulences*, Montpellier, Reclus.

Brunet R., Ferras R. et Théry H. (1992), *Les mots de la géographie: dictionnaire critique*, Montpellier / Paris, Reclus / La Documentation Française.

Brunet R., Ferras R. et Théry H. (1993), *Les mots de la géographie: dictionnaire critique*, Montpellier / Paris, Reclus / La Documentation Française.

Brunet, R., Ferras, R. et Théry, H. (2009) *Les mots de la géographie: dictionnaire critique, 3ème édition*, Montpellier / Paris, Reclus / La Documentation Française.

Bruwer J. et Johnson R. (2010), Place-based marketing and regional branding strategy perspectives in the California wine industry, *Journal of Consumer Marketing*, 27, (1): 5-16.

Burgess J. (1982), Selling places: Environmental images for the executive, *Regional Studies*, 32, (1): 1–17.

C

Cai A. (2002), Cooperative branding for rural destinations, *Annals of Tourism Research*, 29, (3): 720-742.

Caldwell N. et Freire J.R. (2004), The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model, *Brand Management*, 12, (1): 50-61.

Campelo A., Aitken R., Gnoth J. et Thyne, M. (2009), Place branding: Representing sense of place, in *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, 30, Melbourne, Université Monash.

Camus S. (2007), La marque authentique: approche cognitive expérientielle à partir de la littérature, des pratiques commerciales et des discours des consommateurs, *Actes des 6^{ème} Journées Normandes de Recherche sur la Consommation: Société et consommations*, Groupe ESC Rouen.

Carson D., Gilmore A., Perry C. et Gronhaug K. (2001), *Qualitative Marketing Research*, Londres, Sage Publications.

Cassell C. et Symon G. (1994), Qualitative research in work contexts, in C. Cassell et G. Symon (coord.), *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*, Londres, Sage, 1-13.

Carù A. et Cova B. (2003) Approche empirique de l'immersion dans l'expérience de consommation: les opérations d'appropriation, *Recherche et Applications en Marketing* 18(2): 47-65.

Cazal D. (2000), Entre théories et pratiques : pour une approche réflexive des organisations, Cahiers de recherche de l'IAE de Lille, n° 15/2000.

Chamard C. (2003), L'évaluation de l'image de marque d'une ville : création d'une échelle de mesure, *Actes des VIèmes rencontres internationales Ville-Management*, Québec, Canada.

Chamard C., Gayet J., Alaux C., Gollain V. et Boisvert Y. (2014), *Le marketing territorial: comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?*, Louvain-la-Neuve, De Boek.

Chan C.S. et Marafa L.M. (2013), A review of place branding methodologies in the new millennium, *Place Branding and Public Diplomacy*, 9, (4): 236-253.

Chanal V., Lesca H. et Martinet A.C. (1997) Recherche ingénierique et connaissances procédurales en sciences de gestion : réflexions épistémologiques et méthodologiques, *Revue Française de Gestion*, 116, 41-51.

Chanoux M. (2013), La rencontre entre la marque et le territoire : intégration du concept de marque dans les pratiques de marketing territorial: les cas de Bretagne et Only Lyon, Thèse de doctorat, Aix-Marseille Université, Marseille, France.

Chanoux M. et Serval S. (2011), Etats des lieux et perspectives du marketing urbain, une approche par la littérature, in *Quatrième Dialogue Euro-Méditerranéen de Management Public – EGPA*, Rabat, Maroc.

Charmaz K.C. (2003), Grounded theory: Objectivist and constructivist methods, in N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (coord.), *Strategies of qualitative inquiry*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA, Sage, 249-291.

Charmaz K.C. (2006), *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*, Londres, UK, Sage.

Charmaz K.C. (2014), *Constructing grounded theory*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA, Sage.

Charreire Petit S. et Durieux F. (2007), Explorer et tester : les deux voies de la recherche, in R. Thietart (coord.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 58-83.

Charreire S. et Huault I. (2002), Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management « revisitées », in N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire et J. Le Goff (coord.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Colombelles, France, EMS Editions, 297-318.

Chartron G. (2013), Bienvenue dans l'ère du Place Branding !, in *LeWeboskop.fr*, [En ligne], Page consultée le 28 Juin 2016, <http://www.leweboskop.fr/bienvenue-dans-lere-du-place-branding/>.

Chatelin C. (2005), Epistémologie et méthodologie en Sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas, Document de recherche N° 2005-01, Laboratoire Orléanais de Gestion, Faculté de Droit d'Economie et de Gestion, Orléans.

de Chernatony L. et Segal-Horn S. (2001), Building on services' characteristics to develop successful services brands, *Journal of Marketing Management*, 17, (7-8): 645-670.

de Chernatony L., Harris F., et Riley F.D. (2000), Added value: its nature, roles and sustainability, *European Journal of marketing*, 34, (1/2): 39-56.

Chin W.W. (2010), How to write up and report PLS analyses, in V. EspositoVinzi, W.W. Chin, J. Henseler, H. Wang (coord.), *Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications*, Heidelberg, Springer, 655-690.

Choo H., Park S.Y. et Petrick J.F. (2011), The influence of the resident's identification with a tourism destination brand on their behavior, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20, (2): 198-216.

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.

Cohen J. (1960), A coefficient of agreement for nominal scales, *Educational and psychological measurement*, 20, (1): 37-46.

Cohen M.Z., Kahn D.L. et Steeves D.L. (2000), Hermeneutic phenomenological research: A practical guide for nurse researchers, Thousand Oaks, CA, Sage.

- Colaizzi P.F. (1978), Psychological research as the phenomenologist views it, in R. Vaile et M. King (coord.), *Existential phenomenological alternatives for psychology*, New York, NY, Oxford University Press, 48-71.
- Collerette P. (1996), Études de cas (méthode des), in A. Mucchielli (coord.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Masson & Armand Colin, 77-80.
- Colomb C. et 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 (coord.), *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, Cheltenham/Northampton, UK, Edward Elgar, 173-90.
- Conroux P. (2007), Attractivité et développement des territoires: le nouvel enjeu du tourisme en Île-de-France, in *L’attractivité des territoires: regards croisés, Actes des séminaires, L’attractivité des territoires: regards croisés*, PUCA, Paris, 23-24.
- Corbin J. et Strauss A. (2015), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.), Thousand Oaks, CA, Sage.
- Cosgrove D. et Rogers, A. (1991), Territory, locality and place, in C. Philo (coord.), *New Words, New Worlds: Reconceptualising Social and Cultural Geography*, Aberystwyth, Pays de Galles, Cambrian Publishers, 36-38.
- Coulon A. (1992), *L’École de Chicago*, Paris, Presses universitaires de France.
- Courlet C. et Pecqueur B. (1991) Systèmes locaux d’entreprises et externalités: un essai de typologie, *Revue d’Economie Régionale et Urbaine* 3/4, 391-406.
- Courlet C. (2001), *Territoires et régions, les grands oubliés du développement économique*, Paris, Editions L'Harmattan.
- Crampton J.W. (2010), Cartographic calculations of territory, *Progress in Human Geography*, 35, (1): 92-103.
- Creswell J.W. (1998), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Croom S. (1999), Research Methodology in operation management, Eden Doctoral Seminar on Research Methodology, Bruxelles, Belgique.

Crotty M. (1998), *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*, Londres, Sage.

D

Dahlman C.T. (2009), Territory, in C. Gallaher, C.T. Dahlman, M. Gilmartin, A. Mountz et P. Shirlow (coord.), *Key Concepts in Political Geography*, Londres, Sage, 77-86.

David A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, in *Actes de la XIIIème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Châtenay Malabry, France.

David A., Hatchuel A. et Laufer R. (coord.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert.

Davis D.F., Golobic S.L. et Marquardt A.J. (2008), Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider ?, *Industrial Marketing Management*, 37, 218-227.

Debarbieux B. (1995) Le lieu, le territoire et trois figures de rhétorique, *Espace géographique*, 24(2): 97-112.

Debarbieux B. (1999), Le territoire: histoires en deux langues. A bilingual (his-) story of territory, in C. Chivallon, P. Ragouet et M. Samers (coord.), *Discours scientifiques et contextes culturel: Géographies françaises et britanniques à l'épreuve post-moderne*, Pessac, Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, 33-46.

Debbasch C. (1992), *Institutions et droit administratifs: L'action et le contrôle de l'administration* (Vol. 2), Paris, Presses universitaires de France.

Deschenaux F. et Bourdon S. (2005), Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0, Les cahiers pédagogiques de l'association pour la recherche qualitative, ARQ, Québec.

Demeure C. (2008), *Aide-Mémoire – Marketing*, 6ème édition, Paris, Dunod.

Denzin N.K. et Lincoln, Y.S. (1994), *Handbook of qualitative research*. Londres, Sage.

Dicks B. (2003), *Culture on display: the production of contemporary visibility*, Maidenhead, Berkshire, Open University Press.

Di Méo G. (1998a), *Géographie sociale et territoire*, Paris, Editions Nathan.

Di Meo G. (1998b) De l'espace aux territoires: éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie, *L'information géographique* 62(3): 99-110.

Dinnie K. (2004), Place Branding: An Overview of Emerging Literature, *Place Branding*, 1, (1): 106-110.

Dinnie K. (2008), *Nation branding: Concepts, issues, practice*, Oxford, Butterworth Heinemann.

Dinnie K. (2011), *City branding: theory and cases*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Divandari A., Ekhlassi A., et Rahmani K. (2014), Devising a branding model for multipurpose mega-projects in entertainment, residential, tourism, and sport in Iran, *Journal of Vacation Marketing*, 20, (1): 73-91.

Donavan D.T., Janda S. et Suh J. (2006), Environmental influences in corporate brand identification and outcomes, *Journal of Brand Management*, 14, (1/2): 125- 136.

Dooley G. et Bowie D. (2005), Place brand architecture: Strategic management of the brand portfolio, *Journal of Place Branding*, 1, (4): 402-419.

Duhamel O. et Mény Y. (1992), *Dictionnaire constitutionnel*, Paris, Presses universitaires de France.

Duvoux N. (2011), Territoire, in S. Paugam (coord.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », 116-118

E

Easton G. (1995), Methodology and Industrial Networks, in K. Möller et D. Wilson (coord.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Berlin, Allemagne, Kluwer Academic Publishers.

Echtner C. M. et Ritchie J. B. (1993), The measurement of destination image: An empirical assessment, *Journal of Travel Research*, 31, (4): 3-13.

Egan J. (2007), *Marketing Communications*, Londres, Thomson Learning.

- Einwiller S.A., Fedorikhin A., Johnson A.R. et Kamins M.A (2006), Enough is enough! When identification no longer prevents negative corporate associations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, (2): 185-194.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, (4): 532-550.
- El Attar, M. et El Moustafid S. (2014), Méthodologie de recherche par étude de cas dans les sciences de gestion au Maroc, *Colloque international: Recherche en Sciences de Gestion : Contexte, Benchmark et Nouvelles Tendances*, ISCAE, Casablanca, Maroc.
- Elbaz G. (2013), *Lire, traduire, écrire la culture*, Paris, Editions Publibook.
- Elbedweihy A.M. et Jayawardhena C. (2012), Consumer-brand identification: Conceptualisation, antecedents and consequences, in *Academy of Marketing Annual Conference*, Southampton.
- Elden S. (2007), Governmentality, calculation, territory, *Environment and planning D: Society and Space*, 25, (3): 562-580.
- Elden S. (2010), Land, terrain, territory, *Progress in Human Geography*, 34, (6): 799-817.
- Elden S. (2013), *The birth of territory*, University of Chicago Press.
- Elias N. (1993), *Engagement et distanciation. Contributions à la sociologie de la connaissance*, traduit de l'allemand par Michèle Hulin, Paris, Éditions Fayard.
- Entrikin J. N. (1991), *The betweenness of place*, Londres, Macmillan Education.
- Eriksen E.G. (1990), *The Territorial Experience: Human Ecology as Symbolic Interaction*, Austin, Texas University Press.
- Escalas J.E. (2004), Narrative processing: building consumer connections to brands, *Journal of Consumer Psychology*, 14, (1): 168-180.
- Escalas J.E. et Bettman J.R. (2000), Using narratives to discern self-identity related consumer goals and motivations, in C. Huffman, S. Ratneshwar, et D.G. Mick (coord.), *The why of consumption: Contemporary perspectives on consumer motives, goals and desires*, New York, Routledge & Kegan Paul, 37-258.

Eshuis J. et Klijn E.-H. (2012), *Branding in governance and public management*, Londres, Routledge.

Eshuis J., Klijn E.-H., et 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.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market: Etudes et recherches en marketing*, 3ème édition, Paris, Dunod.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market: Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4ème édition, Paris, Dunod.

F

Fabircius M. (2006), *Maximising the destination brand*, in UNWTO Conference, “Creating competitive advantage for your destination”, Budapest.

Faure A. (2006), Quelques éléments de réflexion sur la notion de territoire. In *Territoires/Territorialisation*, Paris.

Faure A. (2013), Territoire, in I. Casillo, R. Barbier, L. Blondiaux, F. Chateauraynaud, J-M. Fourniau, R. Lefebvre, C. Neveu et D. Salles (coord.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation.

Ferras R. (1994), *99 réponses sur la géographie*, Montpellier, Centre Régional de Documentation Pédagogique.

Ferrier J.P. (1984), *Antée 1: la géographie, ça sert d'abord à parler du territoire*, Aix en Provence, Edisud.

Feyerabend P.K. (1979), *Contre la méthode (CM)*, trad. B. Jurdant et A. Schlumberger, Paris, Le Seuil.

Fink A. (1998), *Conducting Research Literature Reviews*, Thousand Oaks, California, Sage Publications.

Finucan K. (2002), What brand are you ?, *Planning*, 68, (8): 10-13.

Florek M. et Janiszewska K. (2013), Defining place brand identity: methods and determinants of application, *Актуальні проблеми економіки*, (12), 543-553.

Florek M. (2015), Rethinking Brand Equity–Possibilities and Challenges of Application to Places, in M. Kavaratzis, G. Warnaby et G.J. Ashworth (coord.), *Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions*, Switzerland, Springer International Publishing, 225-239.

Florian B. (2002), The City as a Brand: Orchestrating a Unique Experience, in T. Hauben, M. Vermeulen et V. Patteeuw (coord.), *City Branding: Image Building and Building Images*, Rotterdam, NAI Uitgevers.

Florida R. (2002), *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, New York, Basic Books.

Florida R. (2005), *Cities and the Creative Class*, New York-Londres, Routledge.

Fornell C. et Larcker D. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

Fortin M.F. (1996), *Le processus de la recherche: de la conception à la réalisation*, Mont-Royal, Québec, Décarie.

Fournier J.M. (2007) Géographie sociale et territoire, de la confusion sémantique à l'utilité sociale, *ESO Travaux et documents, Espaces et Sociétés*, (26), 29-35.

Fournier S. (1994), A Consumer-Brand Relationship Framework for Strategic Brand Management, Thèse de doctorat, University de Floride, Etats-Unis.

Frémont A., Chevalier J., Herin R. et Renard J. (1984), *Géographie sociale*, Paris, Ed. Masson.

Freyssinet-Dominjon J. (1997), *Méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris, Montchrestien.

Frisou J. (2012) Le lieu peut-il affermir le lien dans les relations commerciales? Le cas des programmes de fidélisation éco-localistes, *Revue Française du Marketing* 237/238, 27-42.

Fritz K., Schoenmueller V. et Bruhn M. (2017), Authenticity in branding—exploring antecedents and consequences of brand authenticity, *European Journal of Marketing*, 51, (2): 324-348.

Fullerton G. (2005), The impact of brand commitment on loyalty to retail service brands, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 22, (2): 97-110.

G

Gaggiotti, H. Cheng P. et Yunak O. (2008), City brand management (CBM): The case of Kazakhstan, *Place Branding and Public Diplomacy*, 4, (2): 115-123.

Garcia D. et Gluesing J.C. (2013), Qualitative research methods in international organizational change research, *Journal of Organizational Change Management*, 26, (2): 423-444.

Gardner B. et Levy S. (1955), The product and the brand, *Harvard Business Review*, March-April, 33-39.

Gartner W.C. (1989), Tourism image: Attribute of state tourism products using multidimensional scaling techniques, *Journal of Travel Research*, 26, (2): 15 -19.

Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., et Jolibert A. (2008), *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Montreuil, France, Pearson.

Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., et Jolibert A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse, 2^e édition*, Montreuil, France, Pearson.

Gavard-Perret M.L. et Helme-Guizon A. (2012), Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative, in M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (coord.), *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, 2^e édition*, Montreuil, France, Pearson, 275-308.

van Gelder S. (2002), General strategies for global brands, Amsterdam, Brand Meta.

van Gelder S. (2008), How to improve the chances of successfully developing and implementing a place brand strategy. Amsterdam, Placebrands Limited.

van Gelder S. et Allan M. (2006) City branding: How cities compete in the 21st century, Amsterdam, Amsterdam, Placebrands Limited.

- Gentles S.J., Charles C., Ploeg J., et McKibbin K. (2015), Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature, *The Qualitative Report*, 20, (11): 1772-1789.
- Gerbaux F. (coord.) (1999), *Utopie pour le territoire: cohérence ou complexité*, La Tour d'Aigues, France, Editions de l'Aube.
- Germanaz C. (2007), Les territoires touristiques de l'île de la Réunion. Approche conceptuelle et parcours iconographique, *6^e rencontre de Mâcon, Tourismes et territoires –Pré-actes*.
- Gertner D. (2011a), A (tentative) meta-analysis of the 'place marketing' and 'place branding' literature, *Journal of Brand Management*, 19, (2): 112-131.
- Gertner D. (2011b), Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, 7, (2): 91-106.
- Gertner D. et Kotler P. (2004), How Can a Place Correct a Negative Image ?, *Place Branding*, 1, (1): 50-57.
- Getz D. (2008), Event tourism: Definition, evolution, and research, *Tourism Management*, 29, (3): 403-428.
- Ghewy P., Sié L. et Abbo M.-H. (2006), Le transfert d'identification à la marque dans le cadre des alliances de marques, *Actes du XXII^{ème} Congrès de l'Association Française du Marketing*, Nantes.
- Ghodeswar B.M. (2008), Building brand identity in competitive markets: a conceptual model, *Journal of Product & Brand Management*, 17, (1): 4-12.
- Gibson H. (1998), Sport tourism: A critical analysis of research, *Sport Management Review*, 1, 45-76.
- Giddens A. (1985), *The Nation-State and Violence*, Cambridge, Polity Press.
- Gilbert A. (1986) L'idéologie spatiale: conceptualisation, mise en forme et portée pour la géographie, *Espace géographique* 15(1): 57-66.
- Gilboa E. (2008), Searching for a theory of public diplomacy, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616, (1): 55–77.

Gilly J.P. et Perrat J. (2003), La dynamique institutionnelle des territoires: entre gouvernance locale et régulation globale, Cahier du GRES, n° 2003-5.

Gioia D.A. et Pitre E. (1990), Multiparadigm Perspectives on Theory Building, *The Academy of Management Review*, 15, (4): 584-602.

Giovanardi M. (2012), Haft and Sord factors in place branding: Between functionalism and representationalism, *Place Branding and Public Diplomacy*, 8, (1): 30-45.

Giovanardi M. (2015), A multi-scalar approach to place branding: The 150th anniversary of italian unification in Turin, *European Planning Studies*, 23, (3): 597–615.

Girard V. et Bortolan A. (2003), Marketing territorial et planification stratégique des villes françaises, *Acte de colloque « le marketing du territoire »*, Université d'Etat d'économie de l'Oural, Iekaterinbourg, Russie.

Giraut F. (2008) Conceptualiser le territoire, *Historiens et géographes* (403), 57-68.

Girod-Séville M. et Perret V. (1999), Fondements épistémologiques de la recherche, in R.A. Thietart et al. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 13-33.

Girod-Séville M. et Perret V. (2002), Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme, in N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire-Petit, J. Le Goff (coord.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS, 315-333.

Glaser B.G. et Strauss A. (1967) *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, Chicago, IL, Aldine.

von Glasersfeld E. (1988), Introduction à un constructivisme radical, in P. Watzlawick (coord.), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, 19-43.

von Glasersfeld E. (1994) Pourquoi le constructivisme doit-il être radical?, *Revue des sciences de l'éducation*, 20(1): 21-27.

Goetz J.P. et LeCompte M.D. (1984), *Ethnography and qualitative design in educational research*, New York, Academy Press.

Gnoth J. (2002), Leveraging export brands through a tourism destination brand, *The Journal of Brand Management*, 9, (4): 262-280.

- Gnoth J. (2007), The structure of destination brands: leveraging values, *Tourism Analysis*, 12, (5-1): 345-358.
- Godelier M. (1984), *L'idéal et le matériel*, Paris, Fayard.
- Gold J.R. et Ward S.V. (coord.) (1994), *Place promotion : The use of publicity and marketing to sell towns and regions*, Chichester, John Wiley Publishers.
- Goldkuhl G. (2012), Pragmatism vs interpretivism in qualitative information systems research, *European Journal of Information Systems*, 21, (2): 135-146.
- Gollain V. (2013), Le marketing territorial au service de l'attractivité des territoires, [En ligne], Page consultée le 28 Mai 2015, <http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/1/19/97/12/articles-de-fond/Le-marketing-territorial--V-Gollain---mars2013.pdf>.
- Gollain V. (2014), *Réussir sa démarche de marketing territorial. Méthode, techniques et bonnes pratiques*, France, Territorial éditions.
- Gotham K.F. (2007), (Re) Branding the Big Easy: Tourism Rebuilding in Post-Katrina New Orleans, *Urban Affairs Review*, 42, (6): 823-850.
- Gottmann J. (1952), *La politique des États et leur géographie*, Paris, Armand Colin.
- Gottmann J. (1975), The evolution of the concept of territory, *Social science information*, 14, (3): 29-47.
- Govers R. (2011), From place marketing to place branding and back, *Place Branding and Public Diplomacy*, 7, (4): 227-231.
- Govers R. (2013a), Why place branding is not about logos and slogans, *Place Branding and Public Diplomacy*, 9, (2): 71-75.
- Govers R. (2013b), Not destination branding, but place branding, *Tourism Tribune*, 28, (1): 15-18.
- 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, 73-83.

Govers R. et Go F.M. (2009), *Place Branding: Glocal, Virtual and Physical, Identities Constructed, Imagined and Experienced*, Basingstoke, Hampshire, Palgrave Macmillan.

Grafmeyer Y. et Joseph I. (1990), La ville-laboratoire et le milieu urbain, in Y. Grafmeyer et I. Joseph (coord.), *L'École de Chicago. Naissance de l'écologie urbaine*, Paris, Aubier, Champ urbain, 5-52.

Granger G.G. (1995), Epistémologie, Encyclopedia Universalis, (CD-ROM, 8-565).

Grawitz M. (1990), *Méthodes des sciences sociales*, 8^e édition, Dalloz-Sirey, Paris.

Grawitz M. (2000), *Méthodes des sciences sociales*, 11^e édition, Dalloz-Sirey, Paris.

Greenberg M. (2008), *Branding New York. How a city in crisis was sold to the world*, Londres, Routledge.

Greffe X. (1984), *Territoires en France*, Paris, Economica.

GREMI (1993), *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement régional*, Maillat, Quevit, Senn éditeurs, EDES Neuchâtel.

Grenouillet R.M. (2015), *Le territoire, un produit comme un autre? La Ressource territoriale comme facteur clé du développement durable local*, Thèse de doctorat, Université de Caen Basse-Normandie.

Guba E.G. et Lincoln Y.S. (1989), *Fourth generation evaluation*, Londres, Sage.

Guba E.G. et Lincoln Y.S. (1994), Competing paradigms in qualitative research, in N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (coord.), *Handbook of qualitative research*, Londres, Sage, 105-117.

Gummesson E. (1991), Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer, *European journal of Marketing*, 25, (2): 60-75.

H

Hair J.F., Ringle C.M., et Sarstedt M. (2011), PLS-SEM: Indeed a silver bullet, *Journal of Marketing theory and Practice*, 19, (2): 139-152.

Hair J.F., Hult G.T.M., Ringle C.M. et Sarstedt M. (2016) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

- Halachmi A. et Meng H. (2013), City Branding and Citizen Participation: A Comparative Case Study of Xiamen (China) and Nashville (USA), *Journal of US-China Public Administration*, 10, (1): 77-94.
- Halbwachs M. (1932) Chicago, expérience ethnique, in M. Bloch et L. Febvre (coord.), *Annales d'histoire économique et sociale*, tome quatrième, Paris, Armand Colin, 11-49.
- Hall E.T. (1959), *The Silent Language*, Garden City, N.Y., Doubleday.
- Hall C.M. (1989), The Definition and Analysis of Hallmark Tourist Events, *Geojournal*, 19, (3): 263–286.
- Hall D. (2002), Brand development, tourism and national identity: The re-imaging of former Yugoslavia, *Journal of Brand Management*, 9, (4-5): 323-334.
- Hall J. (2004), Branding Britain, *Journal of Vacation Marketing*, 10, (2): 171-185.
- Hall T. et Hubbard P. (coord.) (1998), The entrepreneurial city. Geographies of politics, regime and representation, Chichester, Wiley, 1-23.
- van Ham P. (2001), The rise of the brand state, *Foreign Affairs*, 80, (5): 2-8.
- van Ham, P. (2008a), Place branding within a security paradigm – Concepts and cases, *Place Branding and Public Diplomacy*, 4, (3): 240 -251.
- van Ham P. (2008b) Place branding: The state of the art, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, (1): 126-149.
- van Ham P. (2010), *Social Power in International Politics*, Abingdon, Routledge.
- Hambleton R. (2007), New Leadership for Democratic Urban Space, in R. Hambleton et J.S. Gross (coord.), *Governing cities in a global era. Urban innovation, competition and democratic reform*, Basingstoke, Palgrave, 163-175.
- Hamel J. (2007) La socio-anthropologie, un nouveau lien entre la sociologie et l'anthropologie, in *Socio-anthropologie*, [En ligne], Page consultee le 07 Mars 2015, <https://journals.openedition.org/socio-anthropologie/73>.
- Hankinson P. (2000), Brand orientation in charity organisations: qualitative research into key charity sectors, *International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing*, 5, (4): 207-219.

Hankinson G. (2001), Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities, *Journal of Brand Management*, 9, (2): 127-142.

Hankinson G. (2004a), The brand images of tourism destinations: a study of the saliency of organic images, *Journal of Product & Brand Management*, 13(1), 6-14.

Hankinson G. (2004b), Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands, *Journal of vacation marketing*, 10, (2): 109-121.

Hankinson G. (2005), Destination brand images: a business tourism perspective, *Journal of Services Marketing*, 19, (1): 24-32.

Hankinson G. (2007), The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding, *Journal of Brand Management*, 14, (3): 240-254.

Hankinson G. (2009), Managing destination brands: Establishing a theoretical foundation, *Journal of Marketing Management*, 25, (1-2): 97 -115.

Hankinson G. (2010a), Place branding research: A cross disciplinary agenda and the views of practioners, *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, (4): 300-315.

Hankinson G. (2010b), Place branding theory: A cross-domain literature review from a marketing perspective, in G. J. Ashworth, M. Kavaratzis (coord.), *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, Cheltenham, UK et Northampton, MA, USA, Edward Elgar, 15-35.

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, 13-31.

Hanna S. et Rowley J. (2008) An analysis of terminology use in place branding, *Place branding and public diplomacy*, 4, (1): 61-75.

Hanna S. et Rowley J. (2011), Towards a Strategic Place Brand Management model, *Journal of Marketing Management*, 27, (5-6): 458–476.

Hanna S. et Rowley J. (2012), Practitioners views on the essence of place brand management, *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(2), 102-109.

- Hanna S. et Rowley J. (2013), A practitioner-led strategic place brand management model, *Journal of Marketing Management*, 29, (15-16): 1782-1815.
- Hansen R.H. (2010), The narrative nature of place branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, (4): 268-279.
- Harvey L. (1987), *Myths of the Chicago School of Sociology*, Avebury, Athanaeum Press.
- Harvey D. (1989), *The condition of Postmodernity: An Inquiry into the Origins of Cultural Change*, Oxford, Blackwell.
- Harvey J. et Young R. (2012), *Image-building in Canadian Municipalities*, Kingston, McGill-Queen's University Press.
- Hatch M.J. et Schulz M. (2003), *Bringing the corporation into corporate branding*, *European Journal of Marketing*, 37, (7/8): 1041-1064.
- Hatem F. (2004), *Investissement international et politiques d'attractivité*, Paris, Economica.
- Hatem F. (2005), Attractivité du territoire: de la théorie à la pratique, in *L'industrie en France et la mondialisation*, Paris, Service des études et des statistiques industrielles, 269-283.
- Hatem F. (2007), *Le marketing territorial: principes, méthodes et pratiques*, France, EMS.
- Heeley J. (2011) *City Branding in Western Europe*, Woodeaton, Oxford, Goodfellow Publishers Ltd.
- Heilbrunn B. (2010), *La Marque, Collection Que sais-je ? 2^{ème} édition*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Hereźniak M. (2017), Place Branding and Citizen Involvement: Participatory Approach to Building and Managing City Brands. International Studies, *Interdisciplinary Political and Cultural Journal*, 19, (1): 129-141.
- Hereźniak M. et Florek M. (2018), Citizen involvement, place branding and mega events: insights from Expo host cities, *Place Branding and Public Diplomacy*, 14, (2): 89-100.
- Hermet G., Badie B., Birnbaum P. et Braud P. (2015), *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques-8e edition*, Paris, Armand Colin.

Hernandez S. (2006) Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IMPGT, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III, 25 Novembre, Aix en Provence.

Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Paris, De Boeck Université.

Hlady Rispal M. (2015) Une stratégie de recherche en gestion, *Revue française de gestion* (8): 251-266.

Holt D.B. (2002), Why do brands cause trouble ? A dialectical theory of consumer culture and branding, *Journal of Consumer Research*, 29, (1): 70–90.

Howard H.E. (1929), *An introduction to the study of bird behaviour*. Cambridge, The University Press.

Hubbard P. (1996), Re-Imaging the City. The Transformation of Birmingham's Urban Landscape, *Geography*, 81, (1): 26-36.

Huberman A.M. et Miles M.B. (1991), Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles, De Boeck Université.

Huffman C. Ratneshwar S. et Mick D.G. (2000) Consumer goal structures and goaldetermination processes: an integrative framework, in S. Ratneshwar, D.G. Mick. et C. Huffman (coord.), *The why of consumption: Contemporary perspectives on consumer motives, goals, and desires*, New York, Routledge, 9-35.

Hudson S. et Ritchie B. (2009) Branding a memorable destination experience: The case of brand 'Canada', *International Journal of Tourism Research*, 11, (2): 217-228.

Hudson S., Cárdenas D., Meng F. et Thal K. (2016), Building a place brand from the bottom up: A case study from the United States, *Journal of Vacation Marketing*, 1-13.

Hulberg J. (2006), Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study, *Brand Management*, 14, (1-2): 60-73.

Hunt J.D. (1975), Image as a factor in tourism development, *Journal of Travel Research*, 13, 1-7.

Ikuta T., Yukawa K. et Hamasaki H. (2007), Regional branding measures in Japan—Efforts in 12 major prefectural and city governments, *Place Branding and Public Diplomacy*, 3, (2): 131-143.

Ilmonen M. (2007), Branding a City – Selling a Product or Creating an Identity? Branding city – vendre un produit ou créer une identité?, *Actes des séminaires, L'attractivité des territoires: regards croisés*, PUCA, Paris, 33-36.

Imbert G. (2010) L'entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie, *Recherche en soins infirmiers* (3): 23-34.

Ind N. (1997), *The Corporate Brand*, Londres, MacMillan.

Ind N. (2001), *Living the Brand*, Londres, Kogan Page.

Ingallina P. (2007), L'attractivité des territoires, *Actes des séminaires, L'attractivité des territoires: regards croisés*, PUCA, Paris, 9-18.

Ingallina P. (2008), *Le projet urbain, une notion floue*, Paris, Presses universitaires de France, Collection “Que sais-je ?”, 3(3585), 7-13.

J

Jacobsen B.P. (2012), Place brand equity: a model for establishing the effectiveness of place brands, *Journal of Place Management and Development*, 5, (3): 253-271.

Jafari J. (2000), *Encyclopedia of tourism*, Londres, Routledge, 144-145.

Jansson J. et Power D. (2006), *The image of the city: Urban branding as constructed capabilities in Nordic city Regions*, Oslo, Nordic Innovation Centre.

Jean Y. et Calenge C. (2002), *Lire les territoires (Vol. 3)*, Tours, Université François Rabelais.

Jernsand E.M. et Kraff H. (2015), Participatory place branding through design: The case of Dunga beach in Kisumu, Kenya, *Place Branding and Public Diplomacy*, 11, (3): 226-242.

Jolibert A. et Jourdan P. (2006), *Marketing research: Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod.

Jones R. et Suoranta M. (2015), Entrepreneurial marketing in small firms: A comparative study of small software technology firms in Central Finland, Wales, UK and Silicon Valley, US, in

M. Dato-on. (coord.) *The Sustainable Global Marketplace: Proceedings of the 2011 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, Springer.

Jöreskog K.G. (1971), Simultaneous factor analysis in several populations, *Psychometrika*, 36, (4): 409- 426.

K

Kahn J. (2006), A Brand-New Approach, *Place branding*, 2, (2): 90-92.

Kahn R. (2007), Une approche pluridisciplinaire de la dimension culturelle du développement territorial, in *Les dynamiques territoriales débats et enjeux entre les différentes approches pluridisciplinaire, XLIII^e colloque de l'ASRDLF*, Grenoble-Chambéry.

Kalandides A. (2012), Place branding and place identity. An integrated approach, *Tafer Journal*, 43, (1): 1-5.

Kaneva N. (2007a), Re-imagining nation as brand: Globalization and national identity in post-communist Bulgaria, Thèse de doctorat, Université du Colorado, Boulder.

Kaneva N. (2007b), Meet the “new” Europeans: EU accession and the branding of Bulgaria, *Advertising & Society Review*, 4(8).

Kaneva N. (2009), Critical reflections on nation branding as discourse and practice, papier présenté à la Conference Images of Nations: Strategic Communication, Soft Power and the Media, Athènes, Grèce.

Kapferer J.N. (1992), *Strategic brand management*, Londres, Kogan Page Ltd.

Kapferer J.N. (1997), *Strategic Brand Management*, Londres, Kogan Page Ltd.

Kapferer J.N. (2006), *La marque en question : réponses d'un spécialiste*, Paris, Dunod.

Kapferer J.N. (2007), *Les marques capital de l'entreprise, créer et développer des marques fortes*, Paris, Editions d'Organisation.

Karsenti T. et Demers S. (2000) L'étude de cas, in T. Karsenti, et L. Savoie-Zajc (coord.), *Introduction à la recherche en éducation*, Sherbrooke, Éditions du CRP, 225-247.

Kau E. (2006), Regional branding: a relationship of public and private sectors, *UW-L Journal of Undergraduate Research*, 9, 1-6.

- Kaufmann J.C. (2011), *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin.
- Kavaratzis M. (2004), From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands, *Journal of Place Branding*, 1, (1): 58-73.
- Kavaratzis M. (2005), Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models, *The Marketing Review*, 5, (4): 329-342.
- Kavaratzis M. (2008), From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens, Thèse de doctorat, Université de Groningue, Pays-Bas.
- Kavaratzis M. (2009), Cities and their brands : Lessons from corporate branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, 5, (1): 26-37.
- Kavaratzis M. (2010), Is corporate branding relevant to places. In G.J. Ashworth et M. Kavaratzis (coord.) *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 36-48.
- Kavaratzis M. (2012), From “necessary evil” to necessity: stakeholders' involvement in place branding, *Journal of Place Management and development*, 5, (1): 7-19.
- Kavaratzis M. et Ashworth G.J. (2005), City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick ?, *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96, (5): 506-514.
- Kavaratzis M. et Ashworth G.J. (2008), Place marketing: How did we get here and where are we going ?, *Journal of Place Management and Development*, 1, (2): 150-165.
- Kavaratzis M. et Ashworth G.J. (2010), Place branding: where do we stand ?, in G. J. Ashworth et M. Kavaratzis (coord.), *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, Cheltenham, UK et Northampton, MA, USA, Edward Elgar, 1-14.
- Kavaratzis M. et Hatch M. (2013), The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory, *Marketing Theory*, 13, (1): 69-86.
- Kavaratzis M. et Kalandides A. (2009), Place Branding as a Strategic Instrument in Urban Development, papier présenté à la 5th International Colloquium of the Academy of Marketing's Brand, Corporate Identity and Reputation SIG, Cambridge, UK.

Kavaratzis M. et 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.

Kearns G. et Philo C. (coord.) (1993), *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present*, Oxford, Pergamon.

Keller K.L. (1993), Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57, (1): 1-22.

Keller K.L. (1998), *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, New Jersey, Upper Saddle River, Prentice Hall.

Keller K.L. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2d ed, New Jersey, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Keller K.L. (2009), Building strong brands in a modern marketing communications environment, *Journal of marketing communications*, 15, (2-3): 139-155.

Kerr G. et Balakrishnan M.S. (2012), Challenges in managing place brands: The case of Sydney, *Place Branding and Public Diplomacy*, 8, (1): 6-16.

Killingbeck A.J. et Trueman M.M. (2002), Redrawing the Perceptual Map of a City, papier de recherche N° 02/08, Bradford University School of Management.

Kitzinger J. (1994), The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants, *Sociology of Health & Illness*, 16, (1): 103-121.

Kirby A. et Kent T. (2010), The local icon: reuse of buildings in place marketing, *Journal of Town and City Management*, 1, (1): 80-81.

Kladou S., Kavaratzis M., Rigopoulou I. et Salonika E. (2016), The role of brand elements in destination branding, *Journal of Destination Marketing & Management*, 6, (4): 426-435.

Klijn E.H., Eshuis J. et Braun E. (2012), The influence of stakeholder involvement on the effectiveness of place branding, *Public Management Review*, 14, (4): 499-519.

Knight D. (1974) Boosterism and locational analysis or 'one man's swan is another man's goose', *Urban History Review*, 3, (73): 10-16.

Koenig, G. (1993) Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9,4-17.

Konecnik M. et Gartner W.C. (2007), Customer-based brand equity for a destination, *Annals of tourism research*, 34, (2): 400-421.

Kotler P., Asplund C., Rein I. et Haider D. (1999), *Marketing places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*, Londres, Pearson Education Limited.

Kotler P. et Gertner D. (2002), Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective, *Journal of Brand Management*, 9, (4): 249-261.

Kotler P., Haider D. et Rein I. (1993), *Marketing places: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*, New York, The Free Press.

Kotler P., Hamlin M.A., Rein I. et Haider D.H. (2002), *Marketing Asian Places*, Singapore, John Wiley & Sons (Asia).

Kotler P., Keller K.L. et Manceau D. (2015) *Marketing management - 15^{ème} édition*, Paris, Pearson.

Kourtessi-Philippakis G. (2011), La notion de territoire: définitions et approches, in G. Kourtessi-Philippakis et R. Treuil (coord.), *Archéologie du territoire, de l'Egée au Sahara*, Paris, Publications de la Sorbonne, 7-14.

Kuenzel S. et Halliday S.V. (2010), The chain of effects from reputation and brand personality congruence to brand loyalty: The role of brand identification, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18, 167-176.

L

Lacroux A. (2011) Les avantages et les limites de la méthode «Partial Least Square» (PLS): une illustration empirique dans le domaine de la GRH, *Revue de gestion des ressources humaines*, (2): 45-64.

Ladwein R. (1993), Extension de marque et catégories cognitives: contribution expérimentale à l'évaluation de l'extension de marque, Thèse de doctorat, Université Lille 1, France.

Ladwein R. (2003) Les modalités de l'appropriation de l'expérience de consommation : le cas du tourisme urbain, *Sociétés, consommations et consommateurs*, 85-98.

Lance C.E. et Vandenberg R.J. (2009) (coord.), *Statistical and methodological myths and urban Legends: Doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences*, New York, Routledge.

Langley A. (1999), Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, 24, (4): 691-710.

Lassar W., Mittal B. et Sharma A. (1995), Measuring customer-based brand equity, *Journal of Consumer Marketing*, 12, (4): 11-19.

Lebedenko V. (2004), Russia's National Identity and Image-Building, *International Affairs*, 50, (4): 71-77.

Le Berre M. (1992), Territoires. Encyclopédie de la Géographie, Paris, Economica.

Le Berre M. (1995) Territoires, in A. Bailly, R. Ferras et D. Pumain (coord.), *Encyclopédie de la géographie*, Paris, Economica, 601-622.

Leigh N.G., et Blakely E.J. (2013), *Planning local economic development: Theory and practice*, Thousand Oaks, Californie, SAGE Publications, Incorporated.

Lendrevie J., Baynast A. et Riou N. (2004), *Puclitor*, 6^e édition, Paris, Dalloz.

Le Moigne J.-L. (1995), Les épistémologies constructivistes, Paris, Presses universitaires de France, Collection « Que sais-je? ».

Lévy J. et Lussault M. (2003), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris, Belin.

Lévy J. et Lussault M. (2009), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris, Belin.

Lewi G. (2013), Le territoire: Une marque, des marques, pas de marque du tout?, in *Communication-Publique.fr*, [En ligne], Page consultée le 14 Mars 2015, http://www.communication-publique.fr/articles_pp/le-territoire-une-marque-des-marques-pas-de-marque-du-tout/.

Lewi G. et Lacoeyuilhe J. (2007), *Branding Management: la marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education France.

Lewi G. et Lacoeyuilhe J. (2012), *Branding management 3^{ème} édition : La marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education France.

Lincoln Y. et Cuba E. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, Californie, SAGE Publications.

Lipietz A. (1995), De la régulation des espaces aux espaces de régulation, in R. Boyer et Y. Saillard (coord.), *L'état de la théorie de la régulation*, Paris, La Découverte.

Locke K. et Golden-Biddle K. (2002), An introduction to qualitative research: Its potential for industrial and organizational psychology, in S.G. Rogelberg (coord.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology*, Malden, Blackwell Publishing, 99-118.

Low G.S. et Lamb Jr C.W. (2000), The measurement and dimensionality of brand associations, *Journal of Product & Brand Management*, 9, (6): 350-370.

Lucarelli A. et Berg P. (2011), City branding: A state-of-the-art review of the research domain, *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 9-27.

Lucarelli, A. et Brorström, S. (2013), Problematising place branding research: A meta-theoretical analysis of the literature, *The Marketing Review*, 13, (1): 65-81.

Lulić L., Rocco S. et Bartulović K. (2016), Identity and branding of EU cities—Investigating attitudes of Croatian students, in *The Proceedings of the 14th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, Belgrade, Serbia.

Luthans F. et Davis T.R. (1982), An idiographic approach to organizational behavior research: The use of single case experimental designs and direct measures, *Academy of Management Review*, 7, (3): 380-391.

Lussault M. et Lévy J. (2003), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris, Belin.

Lussault M. (2007) *L'homme spatial. La construction sociale de l'espace humain*, Paris, Le Seuil.

Luukkonen J. (2015), Planning in Europe for 'EU'rope: Spatial planning as a political technology of territory, *Planning Theory*, 14, (2): 174-194.

Lynch K. (1960), The image of the city, Cambridge, The MIT Press.

M

Mägi A.W. (2003), Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics, *Journal of retailing*, 79, (2): 97-106.

Maillat D. (1995), *Milieux innovateurs et dynamique territoriale*, *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica.

Maklan S. et Knox S. (1997), Reinventing the brand: bridging the gap between customer and brand value, *Journal of Product & Brand Management*, 6, (2): 119-129.

Marc N. (2014) Enjeux d'appropriation de l'espace aérien en France et en Europe: vers une territorialisation spécifique, Thèse de doctorat. Université d'Angers.

Margarisová K. et Vokáčová L. (2016), Regional branding: building brand value, *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, 64, (6): 2059-2066.

Margot-Duclot J.L. (2011) Paris et la France. La marque du territoire, ou un marketing rêvé ?, *Revue Française de Gestion* (218): 67.

Marié M. (2004) L'anthropologue et ses territoires, *Ethnologie française* 34(1): 89-96.

Martin O. (2012), Induction-déduction, in S. Paugam (coord.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, collection « Que Sais-Je ? », 13-14

Martinet A.C. (1990), Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion, in A.C. Martinet (coord.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, 9-30.

Massey D. (1993), Power-geometry and a progressive sense of place, in J. Bird, B. Curtis, T. Putnam, G. Robertson et L. Tickner (coord.), *Mapping the futures: Local cultures, global change*, Londres, Routledge, 59-69.

Mathieu C. (2005), The brand as leader, *Marketing Magazine*, 110, (2): 13-14.

Maurel D. (2010) Sense-making: un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes, *Études de communication* 2(35): 31-46.

- Maynadier B. (2009), Marque de ville, étude des modalités sémiotiques de génération d'une marque par une ville, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse 1 Capitole.
- Mbengue A. (2001), Posture paradigmatique et recherche en management stratégique, in A.C. Martinet et R.A. Thietart (coord.), *Stratégies – Actualités et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, 43-53.
- Mbengue A. et Vandangeon-Derumez I. (1999) Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique, *Acte du VIII^{ème} Colloque International de Management Stratégique*, Paris.
- Mentzer J.T. et Kahn K.B. (1995), A Framework of Logistics Research, *Journal of Business Logistics*, 16, (1): 231-250.
- Merriam S.B. (2009), *Qualitative research: A guide to design and implementation*, San Francisco, CA, John Wiley & Sons.
- Merriam S.B. et Tisdell E.J. (2016), *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation, 4th edition*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Merrilees B., Miller D. et Herington C. (2009) Antecedents of residents' city brand attitudes, *Journal of Business Research*, 62, (3): 362-367.
- Merton R.K., Fiske M. et Kendall P.L. (1990) *The focused interviews: a manual of problems and procedures, 2nd edition*, New York, Free Press.
- Merunka D. et Ouattara A. (2006), La ville en tant que marque: métaphore ou réalité ?, Cahier de recherche n° 769, CEROG IAE Aix-en-Provence.
- Messely L., Dessein J. et Rogge E. (2015) Behind the scenes of place branding: Unraveling the selective nature of regional branding, *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 106, (3): 291-306.
- Metaxas T. (2010), Cities competition, place marketing and economic development in South Europe: The Barcelona case as FDI destination, *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 5, (5): 5-19.
- Meyronin B. (2015) *Marketing territorial: enjeux et pratiques*, Paris, Vuibert.

Miles M.B. et Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^e édition, Bruxelles, De Boeck Université.

Miles M.B. et Huberman A.M. (1994), *Qualitative data analysis: A sourcebook*, Beverly Hills, Sage Publications.

Mir R. et Watson A. (2000), Strategic management and the philosophy of science: A case for a constructivist research agenda, *Strategic Management Journal*, 21, 941-953.

Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J. (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, *Academy of management review*, 22, (4): 853-886.

Moilanen T.J.M. (2008), Destination brand creation. A Process Model of Destination Brand Development, White Paper, N°3, Imagian Ltd.

Moilanen T.J.M. et Rainisto S. (2009), *How to brand nations, Cities and Destinations – A Planning Book for Place Branding*, Basingstoke, Royaume-Uni, Palgrave Macmillan.

Moine A. (2004), Comprendre et observer les territoires - l'indispensable apport de la systémique, Thèse de doctorat, Université de Franche-Comté, Besançon.

Moine A. (2006) Le territoire comme un système complexe: un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie, *L'Espace géographique* 35, (2): 115-132.

Mommaas H. (2004), *City Branding: Image building and building images*, Rotterdam, NAI Publishers.

Morgan N. et Pritchard A. (1999), Building destination brands: the cases of Wales and Australia, *Journal of Brand Management*, 7, (2): 103-118.

Morgan, N. Pritchard A. et Pride R. (2002a), *Destination Branding: creating the unique destination proposition*, Oxford, Butterworth Heinemann.

Morgan N., Pritchard A. et Piggott R. (2002b), New Zealand, 100% pure. The creation of a powerful niche destination brand, *The Journal of Brand Management*, 9, (4-5): 335-354.

Morhart F., Malär L., Guèvremont A., Girardin F. et Grohmann B. (2015), Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale, *Journal of Consumer Psychology*, 25, (2): 200-218.

Morse J.M. (1994), Designing funded qualitative research, in N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (coord.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA, Sage, 220-235.

Morse J.M. (1995), The significance of saturation, *Qualitative Health Research*, 5, (2): 147-149.

Mouricou P. et Garreau L. (2017), Coder un document avec NVivo, in *Nerdyscholar.com*, [En ligne], Page consultée le 19 Septembre 2018, <http://nerdyscholar.com/2017/05/20/coder-un-document-avec-nvivo/>.

Mowle J. et Merrilees B. (2005), A functional and symbolic perspective to branding Australian SME wineries, *Journal of Product & Brand Management*, 14, (4): 220-227.

Mucchielli A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaine et sociales*, Paris, Armand Colin.

Muethel M. et Hoegl M. (2007), Initial distrust – on the role of perceived dishonesty in international innovation teams, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Special Issue, 4, 103-124.

Murphy J.M. (coord.) (1992), *Branding: a key marketing tool*, Londres, MacMillan.

Murphy J.M. (coord.) (1998), *Brands- the new wealth creators*, Londres, MacMillan.

N

Napoli J. (2006), The impact of non-profit brand orientation on organizational performance, *Journal of Marketing Management*, 22, (7): 673-694.

Napoli J., Dickinson S.J., Beverland M.B. et Farrelly F. (2014), Measuring consumer-based brand authenticity, *Journal of Business Research*, 67, (6): 1090-1098.

N'Goran-Poame L.M.L. (2006), Analyse de contenu simplifiée d'un article de presse sur la guerre en Côte d'Ivoire, Saint-Louis, Sénégal, Langues et littératures, Revue du Groupe d'études linguistiques et littéraires.

Negra D. (2001), Consuming Ireland: Lucky Charms Cereal, Irish Spring Soap and 1-800-Shamrock, *Cultural Studies*, 15, (1): 76-97.

Niedomysl T. et Jonasson M. (2012), Towards a theory of place marketing, *Journal of Place Management and Development*, 5, (3): 223-230.

de Noronha, I. Coca-Stefaniak J.A. et Morrison A.M. (2017) Confused branding? An exploratory study of place branding practices amongst place management professionals, *Cities*, 66, 91-98.

North S. (2014) Why do most city branding campaigns fail ? in *CityMetric.com*, [En ligne], Page consultée le 27 Mai 2015, <http://www.citymetric.com/business/why-do-most-city-branding-campaigns-fail>.

November V. (2002), *Les territoires du risque: le risque comme objet de réflexion géographique*, Bern, PeterLang.

Novenkova A., et Kalenskaya N. (2015), The Formation of the Model Branding of the Territory under an Asymmetric Institutional Environment, *Procedia Economics and Finance*, 23, 1388-1393.

Nysveen H., Pedersen P.E. et Skard S. (2013), Brand experiences in service organizations: Exploring the individual effects of brand experience dimensions, *Journal of Brand Management*, 20, (5): 404-423.

Ntounis N.F., Parker C. et Bennison D. (2014), What Does Place Marketing Mean in Practice? A Preliminary Content Analysis of North West England Place-Related Websites, in *47th Academy of Marketing Conference, Marketing Dimensions: People, places and spaces*, Université de Bournemouth, Royaume-Uni.

O

OECD (2005), *Culture and Local Development, Local Economic and Employment Development (LEED)*, Paris, OECD Publishing.

Oguztimur S. et Akturan U. (2015), Synthesis of city branding literature (1988–2014) as a research domain, *International Journal of Tourism Research*, 18, (4): 357–372.

Olins, W. (2002), Branding the nation - The historical context, *Journal of Brand Management*, 9, (4-5): 241-248.

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.

Oliveira E. (2016), Place branding in strategic spatial planning - An analysis at the regional scale with special reference to Northern Portugal, Thèse de doctorat, Université de Groningue, Pays-Bas.

Orth, U.R. et Marchi R. (2007), Understanding the relationships between functional, symbolic, and experiential brand beliefs, product experiential attributes, and product schema: Advertising-trial interactions revisited, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15, (3): 219-233.

Orlikowski W.J. et Baroudi J.J. (1991), Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions, *Information Systems Research*, 2, (1): 1-28.

P

Paillé P. et Mucchielli A. (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.

Paddison R. (1993), City marketing, image reconstruction and urban regeneration, *Urban studies*, 30, (2): 339-349.

Papadopoulos N. (2004), Place branding: Evolution, meaning and implications, *Place Branding*, 1, (1): 36-49.

Parissier C. et Audet M. (2013) La recherche qualitative dans les sciences de la gestion : De la tradition à l'originalité, *Recherches qualitatives* 32(2): 1-12.

Park R.E., et Burgess E.W. (1921), *Introduction to the science of sociology*, Chicago, Illinois, University of Chicago Press.

Park C.W., Milberg S. et Lawson R. (1991), Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency, *Journal of Consumer Research*, 18, 185-193.

Pasquinelli C. (2010), The Limits of Place Branding for Local Development: The Case of Tuscany and the Arnovalley Brand, *Local Economy*, 25, (7): 558-572.

Pasquinelli C. (2012), Competition, Cooperation, Co-opetition. Widening the Perspective on Place Branding, Thèse de doctorat, Ecole supérieure Sainte-Anne de Pise, Italie.

- Pasquinelli C. (2013) Competition, cooperation and co-opetition: unfolding the process of inter-territorial branding, *Urban Research and Practice*, 6, (1): 1-18.
- Passeron J.-C. (1991) *Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Paris, Nathan.
- Patton M.Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd edition, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications.
- 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.
- Pearce M.W. (2008), Framing the days: place and narrative in cartography. *Cartography and geographic information science*, 35, (1): 17-32.
- Pecqueur B. (1996) Processus cognitifs et construction des territoires économiques, in B. Pecqueur (coord.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, l'Harmattan, 209-226.
- Perret V. et Séville M. (2007), Fondements épistémologiques de la recherche, in R.A. Thietart (coord.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 13-33.
- Pesqueux, Y. (2009) La notion de territoire. In *Colloque Propedia - Observatoire économique des banlieues*, Décembre, 2009, Paris, France.
- Petr C. (2002) La gestion de l'expérience : de la recherche au contrôle, *Décisions Marketing* 28, 77-84.
- Petrea R., Petrea D., Olau P. E. et Filimon L. (2013), Place branding as efficient management tool for local government, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9, (SI): 124-140.
- Petrella M. (2009), Guillaume Delisle's Carte du Duché de Bourgogne: the role of central and peripheral authorities in the construction of a provincial territory in France in the early 18th century, *Journal of Map & Geography Libraries*, 5, (1): 17-39.
- Pettigrew A.M. (1997), What is a processual analysis?, *Scandinavian Journal of Management*, 13, (4): 337-348.

- Piaget J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.
- Pihlanto P. (1994), The action-oriented approach and case study method in management studies, *Scandinavian Journal of Management*, 10, (4): 369-382.
- Pike S. (2002), Destination image analysis—a review of 142 papers from 1973 to 2000, *Tourism management*, 23, (5): 541-549.
- Pike S. (2007), Consumer-based brand equity for destinations: Practical DMO performance measures, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22, (1): 51-61.
- Pike S. (2008), *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*, Oxford, Butterworth-Heinemann, Elsevier.
- Pike A. (2009a), Brand and Branding Geographies, *Geography Compass*, 2, (1): 1-24.
- Pike S. (2009b), Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations, *Tourism Management*, 30, (6): 857-866.
- Poche B. (1996), *L'espace fragmenté: Pour une théorie sociologique du territoire*, Paris, L'Harmattan.
- Pocock D. et Hudson R. (1978), *Images of the Urban Environment*, Londres, Macmillan.
- Poisson Y. (1990), Les modes de formation en ethnographie dans les universités américaines et britanniques, *Actes du colloque de l'ARQ*, vol. 3, Université du Québec, Montréal, ACFAS, 49-65.
- Popper K. (1973), *La logique de la découverte scientifique* (N. Thyssen-Rutten et P. Devaux, trad.), Paris, Payot. (Ouvrage original publié en 1959 sous le titre *The logic of Scientific Discovery*, Londres, Hutchinson).
- Popper K. (1991), *La connaissance objective* (C. Bastyns, trad.), (2^e éd.), Paris, Aubier. (Ouvrage original publié en 1972 sous le titre *Objective Knowledge : An evolutionary approach*, Oxford, Clarendon Press).
- Pottiez J. (2011), Évaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systémique, Thèse de doctorat, Université des sciences et technologies de Lille, IAE, Lille 1.

Pourtois J-P. et Desmet H. (1988) Epistémologie et instrumentation en sciences humaines, Liège-Bruxelles, Editions Mardaga.

Prelaz-Droux R. (1995), *Système d'information et gestion du territoire: Approche systémique et procédure de réalisation*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Collection Méta.

Prévelakis G. (1996) La notion de territoire dans la pensée de Jean Gottman, *Géographie et Cultures* 20, 81-96.

Pryor S. et Grossbart S. (2007), Creating meaning on main street: Towards a model of place branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, 3, 291-304.

Puydebat J.M. (2013), Marque France et marques économiques et touristiques de territoire, in *Cultural Engineering Group Weblog*, [En ligne], Page consultée le 27 Mai 2015, <http://cultural-engineering.com/2013/10/13/marque-france-et-marques-economiques-et-touristiques-de-territoire/>.

Q

Qian M. (2010), A study of success factors in city branding: the ISE conceptual model, *Journal of Chinese Marketing*, 3, 58-66.

Quinn B. (2006), Problematising 'festival tourism': Arts festivals and sustainable development in Ireland, *Journal of Sustainable Tourism*, 14, (3): 288-306.

R

Raffestin C. (1980), *Pour une géographie du pouvoir*, Paris, Litec.

Rainisto S.K. (2001), *Lisensiaatintutkimus: Kaupungin kehittäminen merkkituotteena. Lahden ja Helsingin tapaustutkimukset*, Licenciate Study: City Branding –Case Studies Lahti and Helsinki, Université technologique d'Helsinki, Espoo, Finlande.

Rainisto S.K. (2003) Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States, Thèse de doctorat, Université technologique d'Helsinki, Institute of Strategy and International Business, Helsinki, Finlande.

Rainisto S.K. (2006), *Kuntabrändin kehittäminen. Analyysi suomalaisten kaupunkiseutujen imagotyöstä kilpailukeinona. Mitä uutta vaaditaan seutujen markkinoinnilta uudessa EU:ssa?* Helsinki, Suomen Kuntaliitto.

Rainisto S.K. et Kotler P. (2007), Success factors of place branding: A Study of Place Marketing Practices, rapport d'étude, Université technologique d'Helsinki, Espoo, Finlande.

Raulet-Croset N. (2008) La dimension territoriale des situations de gestion, *Revue française de gestion* (4): 137-150.

Requier-Desjardins D. (2009) Territoires – Identités – Patrimoine: une approche économique?, *Développement durable et territoires* (Dossier 12: Identités, patrimoines collectifs et développement soutenable).

Ries A. et Trout J. (1972), The positioning era cometh, *Advertising Age*, 24, 35-38.

Rinaldi C. et Beeton S. (2015), Success in place branding: The case of the Tourism Victoria Jigsaw Campaign, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32, (5): 622-638.

Riou Y. (2011), Représentations, participation, ancrage, identité: quatre piliers pour penser l'inscription territoriale. Le cas du Berry, Thèse de doctorat, Université d'Orléans, France.

Rioufreyt T. (2016), La transcription d'entretiens en sciences sociales. Fiche méthodologique n° 1: La transcription d'entretiens en sciences sociales, [En ligne], Page consultée le 18 Septembre 2018, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01339474/document>.

Ripoll F. et Veschambre V. (2002), Face à l'hégémonie du territoire, éléments pour une réflexion critique, in Y. Jean et C. Calenge (coord.), *Lire les territoires*, Tours, Presses universitaires François-Rabelais, 261-287.

Ritchie J.R.B. et Ritchie R.J.B. (1998), The Branding of Tourism Destinations: Past Achievements and Future Challenges, *Conference Proceedings of the Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism (AIEST)*, Marrakech, Maroc, 89-116.

Robert A.D. et Bouillaguet A. (1997), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaires de France, Collection "Que sais-je?".

Roche D. (2009), *Réaliser une étude de marché avec succès*, Paris, Editions Eyrolles.

- Rocher G. (1969), *Introduction à la sociologie générale, Tome 1*, Montréal, Hurtubise HMH.
- Rochette C. et Zumbo-Lebrument C. (2017) La co-construction d'une démarche de marketing territorial: une lecture des parties prenantes d'une marque partagée, *Revue Française du Marketing* (261): 49-63.
- Rodhain A. (2004), La place des marques dans le processus d'identification des enfants de 10-11 ans, *Actes du XX^{ème} Congrès de l'Association Française du Marketing*, Saint-Malo, France.
- Rolland-May C. (2000), *Évaluation des territoires: concepts, modèle, méthodes*, Paris, Hermès.
- Romelaer P. (2005), Chapitre 4. L'entretien de recherche, in P. Roussel et F. Wacheux (coord.), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 101-137.
- Roncayolo M. (2003), *La ville est toujours la ville de quelqu'un. De la ville et du citoyen, Savoirs à l'oeuvre*, Marseille, Editions Parenthèses.
- Roncayolo M. (2007), Réflexion autour de la notion d'attractivité, *Actes des séminaires, L'attractivité des territoires: regards croisés*, PUCA, Paris, 43-45.
- Rossiter J.R. et Percy L. (1987), *Advertising and promotion management*, New York McGraw-Hill Book Company.
- Rouleau L. (2007), *Théories des organisations*, Presses de l'Université du Québec.
- Rowley J., Jones R., Vassiliou M. et Hanna S. (2012) Using card-based games to enhance the value of semi-structured interviews. *International Journal of Market Research*, 54, (1): 93-110.
- Royer C., Baribeau C. et Duchesne A. (2009) Les entretiens individuels dans la recherche en sciences sociales au Québec: où en sommes-nous? Un panorama des usages, *Recherches qualitatives*, Hors série, 7, 64-79.
- Royer I. et Zarlowski P. (2014), Echantillon(s), in R-A. Thietart et al. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, 219-260.
- Ruffin F.A. (2008), Professionalizing business district management for the twenty-first century, *Journal of Place Management and Development*, 1, (1): 29-45.

Ryu J.S. et Swinney J. (2011), Downtown branding as an engine of downtown business success in small communities, *Place Branding and Public Diplomacy*, 7, (2): 81- 90.

S

Sager T. (2011), Neo-liberal Urban Planning Policies: A Literature Survey 1990-2010, *Progress in Planning*, 76, (4): 147-199.

Saives, A.L. et Lambert A. (1999), Approche stratégique des comportements spatiaux des firmes: quelles ressources stratégiques territoriales pour les industries agroalimentaires?, papier présenté à l'Ecole Chercheur INRA, Economie spatiale et régionale, Le Croisic.

Salerno A. (2002), Le rôle de la congruence des valeurs marque-consommateur et des identifications sociales de clientèle dans l'identification à la marque, *Actes du XVIII^{ème} Congrès de l'Association Française du Marketing*, Lille.

Schneider D.K. (2007), Méthodes qualitatives en sciences sociales. Petite introduction aux méthodes qualitatives, in *TECFA* (unité de recherche de la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education, Université de Genève), [En ligne], Page consultée le 12 Septembre 2018, <https://tecfa.unige.ch/guides/methodo/quali/quali.book.pdf>.

Schultz M. et de Chernatony L. (2002), Introduction: The challenges of corporate branding, *Corporate Reputation Review*, 5, (2/3): 105 – 112.

Schwandt T.A. (2001), *Dictionary of Qualitative Inquiry*, 2nd Edition, London, Thousand Oaks, CA, Sage.

Scott D. et English F. (1989), Tracking Automotive Intentions and Imagery: A Case Study, *Journal of Advertising Research*, 29, (1): RC13-RC20.

Scott A. et Storper M. (2003), Regions, globalization, development, *Regional Studies*, 37(6-7): 579–593.

Selby M. (2004), Understanding urban tourism: Image, culture and experience, Londres, I.B. Tauris.

Short J.R. (1999), Urban Imagineers: Boosterism and the Representation of Cities, in A.E.G. Jonas et D. Wilson (coord.), *The Urban Growth Machine: Critical Perspectives Two Decades Later*, New York, State University of New York Press, 37-54.

Simeon R. (2006) A conceptual model linking brand building strategies and Japanese popular culture, *Marketing Intelligence & Planning*, 24, (5): 463-476.

Sirgy M.J., Grewal D., Mangleburg T.F., Park J., Chon K.S., Claiborne C.B., Johar J.S. et Berkman H. (1997), Assessing the predictive validity of two methods of measuring self-image congruence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, (3): 229-241.

Skinner H. (2008), The emergence and development of place marketing's confused identity, *Journal of marketing management*, 24, (9-10): 915-928.

Soja E. (1971), *The Political Organisation of Space*, Wahington D.C., Association of American Geographers, Ressource Papers.

Sperling D. (1991), Le marketing territorial, Toulouse, Ecomédia, Milan-Midia.

Stake R.E. (2003), Case studies, in N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (coord.), *Strategies of qualitative inquiry*, 2nd edition, Thousand Oaks, Californie, Sage, 134-164.

Stake R.E. (2006), *Multiple case study analysis*, New York, Guilford Press.

Stengers, I. (1993), *L'invention des sciences modernes*, Paris, La Découverte.

Stervinou S. (2002), Vendre le territoire, un exercice difficile, Référence, INSEE Pays de la Loire, 20-23.

Stogdill R.M. (1948), Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, *The Journal of Psychology*, 25, (1): 35-71.

Stokburger-Sauer N.E. (2011), The relevance of visitors' nation brand embeddedness and personality congruence for nation brand identification, visit intentions and advocacy, *Tourism Management*, 32, (6): 1282-1289.

Stokburger-Sauer N., Ratneshwar S. et Sen S. (2012), Drivers of consumer-brand identification, *International journal of Research in Marketing*, 29, (4): 406-418.

Strauss, A.L. et Corbin, J. (2004), *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Fribourg, Academic Presse Fribourg.

Stubbs B., Warnaby G. et Medway D. (2002), Marketing at the public/private sector interface; town centre management schemes in the south of England, *Cities*, 19, (5): 317-326.

Stubbs J. et Warnaby G. (2015), Rethinking place branding from a practice perspective: Working with stakeholders, in M. Kavaratzis, G. Warnaby, and G.J. Ashworth (coord.), *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*, Cham, Switzerland, Springer International Publishing, 101-118.

Szondi G. (2008), Public diplomacy and nation branding: Conceptual similarities and differences, Netherlands Institute of International Relations "Clingendael".

Szondi G. (2010), From image management to relationship building: A public relations approach to nation branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, (4): 333-343.

T

Taylor S.J. et Bogdan R. (1984), *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*, New York, John Wiley & Sons.

Teisserenc P. (2002), *Les politiques de développement local*, Paris, Economica.

Therkelsen A., Halkier H. et Jensen O.B. (2010), Branding Aalborg: Building Community or Selling Place?, in G. Ashworth et M. Kavaratzis (coord.), *Towards Effective Place Brand Management. Branding European Cities and Regions*. London, Edward Elgar, 136-155.

Thiard P. (2005) L'offre territoriale: un nouveau concept pour le développement des territoires et des métropoles ?, in *Point de vue*, DATAR, n°1.

Thiard P. (2007), Attractivité et compétitivité: offre territoriale, approches marketing et retombées, *Actes des séminaires, L'attractivité des territoires: regards croisés*, PUCA, Paris, 47-48.

Thietart, R.A. (coord.) (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Thietart, R.A. (coord.) (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod.

Thietart, R.A. (coord.) (2014), *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod.

Thom B. (2009), The paradox of boundaries in Coast Salish territories, *Cultural geographies*, 16, (2): 179-205.

Tilley C. (1999), Built-in branding: How to engineer a leadership brand, *Journal of Marketing Management*, 15, (1-3): 181-191.

Tizon P. (1996) Qu'est-ce que le territoire? in G. Di Meo (coord.), *Les territoires du quotidien*, Paris, L'Harmattan, 17-34.

Tomasi L. (1997) Le territoire dans l'interprétation sociologique de l'Ecole de Chicago, in J. Bonnemaison, L. Cambrézy, L. Quinty Bourgeois (coord.) *Le territoire, lien ou frontière? : identités, conflits ethniques, enjeux et recompositions territoriales*, Paris, ORSTOM.

Trueman M., Cook D. et Cornelius N. (2008), Creative dimensions for branding and regeneration: Overcoming negative perceptions of a city, *Place Branding and Public Diplomacy*, 4, (1): 29-44.

Trueman M. et Cornelius N. (2006), Hanging Baskets Or Basket Cases?: Managing the Complexity of City Brands and Regeneration, papier de recherche N° 06/13, Ecole de Management de l'Université de Bradford, Angleterre.

Trueman M., Klemm M., Giroud A. et Lindley T. (2001), Bradford in the Premier League? A Multidisciplinary approach to branding and repositioning a city, papier soumis à *European Journal of Marketing*, papier de recherche N° 01/04, Ecole de Management de l'Université de Bradford, Angleterre.

Trueman M., Klemm M. et Giroud A. (2004), Can a city communicate? Bradford as a corporate brand, *Corporate Communications: An International Journal*, 9, (4): 317-330.

Tsiros M., Mittal V. et Ross W.T. Jr. (2004), The role of attributions in customer satisfaction: a reexamination, *Journal of Consumer Research*, 31, (2): 476-483.

Tuškej U., Golob U. et Podnar K. (2013) The role of consumer-brand identification in building brand relationships, *Journal of Business Research*, 66, (1): 53-59.

Turpin S.M. (2012), Assessing the Contribution Of Information Technology to Development: A Social Systems Framework Based on Structuration Theory and Autopoiesis, Thèse de doctorat, Université de Pretoria, Afrique du Sud.

U

Urde M. (1999), Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources, *Journal of Marketing Management*, 15, (1-3): 117-133.

V

Vanier M. (2009), *Territoires, territorialité, territorialisation: controverses et perspectives*, Rennes, Presses Universitaires, collection « Espace et Territoires ».

Van Maanen J. (1979), Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface, *Administrative Science Quarterly*, 24, (4): 520-526.

Van Gelder S. (2008), How to improve the chances of successfully developing and implementing a place brand strategy, in *Placebrands Ltd*, [En ligne], Page consultée le 08 Mars 2015, http://www.placebrands.net/_files/Successful_Place_Branding.pdf.

Vela J.S.E (2013), Place branding: A conceptual and theoretical framework. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (62): 467-471.

Velmuradova M. (2004), *Épistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion : Note de synthèse, Mémoire d'études doctorales*, Toulon, IAE, USTV.

Verhoef P.C., Donkers B. et Langerak F. (2004), Understanding Brand and Dealer Retention in the New Car Market: The Moderating Role of Brand Type, ERIM Report Series Reference N°. ERS-2004-084-MKT, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam.

Vidal M. (2006) Les territoires politico-économiques face aux technologies de l'information et de la communication: entre métropolisation et différenciation territoriale, Thèse de doctorat, Université Toulouse le Mirail-Toulouse II.

Villarejo-Ramos A.F. et Sánchez-Franco M.J. (2005), The impact of marketing communication and price promotion on brand equity, *Journal of Brand Management*, 12, (6): 431-444.

Virgo B. et de Chernatony L. (2006), Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the City of Birmingham brand, *The Journal of Brand Management*, 13, (6): 379-392.

Voss V. (1999), Research Methodology in operation management, Eden Doctoral Seminar on Research Methodology, Bruxelles, Belgique.

Vuignier R. (2016), Marketing territorial et branding territorial: une revue de littérature systématique, papier de recherche de l'IDHEAP 2/2016.

Vuignier R. (2018), *Attractivité des territoires et place branding : étude exploratoire de la sensibilité des décideurs d'entreprise à la marque territoriale*, Thèse de doctorat, Université de Lausanne, Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique, Suisse.

W

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

Wacheux F. (1997), *La gestion des ressources humaines et l'épistémologie du quotidien*, cahier de recherche n° 97/01, Paris, CERGOR, Université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne.

Wainwright J. et Bryan J. (2009), Cartography, territory, property: postcolonial reflections on indigenous counter-mapping in Nicaragua and Belize, *Cultural geographies*, 16, (2): 153-178.

Wang J. (2006a), Localising public diplomacy: The role of sub-national actors in nation branding, *Place Branding*, 2, 32-42.

Wang J. (2006b) Managing national reputation and international relations in the global era: Public diplomacy revisited, *Public Relations Review*, 32, (2): 91-96.

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

Ward S.V. et Gold J.R. (1994), Introduction, in J.R. Gold et S.V. Ward (coord.), *Place promotion : The use of publicity and marketing to sell towns and regions*, Chichester, John Wiley & Sons, 1-17.

Warnaby G. and Davies B. (1997) Commentary: Cities as service factories? Using the Servuction system for marketing cities as shopping destinations, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25, (6): 204-210.

Warnaby G. et Medway D. (2013), What about the 'place' in place marketing ?, *Journal of Marketing Theory*, 13, (3): 345-363.

Wolfart P.D. (2008) Mapping the early modern state: the work of Ignaz Ambros Amman, 1782–1812, *Journal of Historical Geography*, 34, (1): 1-23.

Wood L. (2000), Brands and brand equity: definition and management, *Management decision*, 38, (9): 662-669.

Wood L. (2007), Functional and symbolic attributes of product selection, *British Food Journal*, 109, (2): 108-118.

Woodside A.G. et Lysonski S. (1989), A general model of traveler destination choice, *Journal of Travel Research*, 27, (4): 8-14.

Wright S., Suchet-Pearson S., Lloyd K., Burarrwanga L., Ganambarr R., Ganambarr-Stubbs M., Ganambarr B., Maymuru D. et Sweeney, J. (2015), Co-becoming Bawaka Towards a relational understanding of place/space, *Progress in Human Geography*, 40, (4): 455-475.

WTO et ETC (2009), Handbook on Tourism Destination Branding, Madrid, World Tourism Organization and the European Travel Commission.

Y

Yee F.W. (2009) Nation branding: A case study of Singapore, UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones, University of Nevada, Las Vegas.

Yeh Y.H. et Choi S.M. (2011), MINI-lovers, maxi-mouths: An investigation of antecedents to eWOM intention among brand community members, *Journal of Marketing Communications*, 17, (3): 145-162.

Yin R.K. (1990), *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods series, Volume 5, Newbury Park, Californie, Sage.

Yin R.K. (1994), *Case study Research: Design and Methods*, 2nd edition, Applied Social Research Methods Series, Volume 5, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications.

Yin R.K. (2003), *Case study Research: Design and methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications.

Yin R.K. (2004), Case Study Methods (Revised Draft), in *Cosmos Corporation*, [En ligne], Page consultée le 18 Mars 2017, <http://www.cosmoscorp.com/docs/aeradraft.pdf>.

Yin R.K. (2011), *Qualitative research from start to finish*, New York, Guilford Press.

Yoo B., Donthu N. et Lee S. (2000), An examination of selected marketing mix elements and brand equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, (2): 195-211.

Z

Zeghni S. et Fabry N. (2014), Territoire touristique, destination et marque: le cas du Val d'Europe, in *Colloque International, Communication touristique: Stratégies, Acteurs et Territoires*, Vannes, Université de Bretagne-Sud et Université catholique de l'Ouest Bretagne-Sud.

Zehir C., Şahin A., Kitapçı H. et Özşahin M. (2011) The effects of brand communication and service quality in building brand loyalty through brand trust; the empirical research on global brands, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1218-1231.

Zenker S. and Braun E. (2010), Branding a city – a conceptual approach for place branding and place brand management, *Proceedings of the 39th European Marketing Academy Conference*, Copenhagen, Denmark.

Zenker S. et Braun E. (2015), Rethinking the measurement of Place Brands, 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, 211-223.

Zenker S. et Martin N. (2011), Measuring success in place marketing and branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, 7, (1): 32-41.

Zenker S. et Erfgen C. (2014), Let them do the work: a participatory place branding approach, *Journal of Place Management and Development*, 7, (3): 225-234.

Zhang J. (2007) Beyond anti-terrorism: Metaphors as message strategy of post-September 11 U.S. public diplomacy, *Public Relations Review*, 33, (1): 31-39.

Zumbo-Lebrument C. (2017), La participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'une marque de territoire: le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde, Thèse de doctorat, Université Paris 10 Nanterre, France.

Annexe A : Le tableau des cadres et des modèles en branding territorial

Compte tenu de la popularité de ce domaine d'étude, très peu a été écrit sur comment le branding territorial doit être géré (Ashworth et Kavaratzis, 2010 ; Hankinson, 2007 ; Kavaratzis, 2009). Il a été surtout confondu et pris pour de la promotion territoriale en déployant des pratiques consistant à créer des slogans, des logos et des campagnes publicitaires. Cependant, il y a eu des suggestions de cadres pour la gestion de la marque territoriale. Cette annexe présentera une brève description des cadres et des modèles pertinents relevés lors de notre revue de littérature et tentera une synthèse qui pourrait conduire à un cadre plus global pour développer et gérer une marque territoriale.

Auteurs (Années)	Cadre/modèle	Eléments du cadre théorique/conceptuel	Explications
Anholt (2002)	The nation brand hexagon	Exports Governance Culture and heritage People Tourism Investment and immigration	Le modèle d'Anholt (2002) est l'un des outils les plus efficaces disponibles pour gérer la réputation d'un pays. Le modèle montre les domaines pertinents qui constituent une forte marque de nation et décrit les éléments qui la composent tout en fournissant une évaluation profonde de la position d'un pays. La marque de nation est la somme des perceptions que les individus se forgent sur un pays, et ce, à travers six domaines de la compétence nationale. Ces six dimensions forment l'hexagone de la marque de nation et servent à mesurer la puissance et l'attrait de l'image de marque de chaque pays. Exports: l'évaluation des associations perçues liées aux exportations d'une nation complétant son image. Les marketeurs parlent de l'effet du pays d'origine (country of origin effect). Governance: cet aspect comprend et évalue la compétence et l'honnêteté du gouvernement, le respect des droits des citoyens et le traitement équitable, le comportement global dans les domaines de la paix et de la sécurité internationales, la protection de l'environnement et la réduction de la pauvreté dans le monde. Culture and Heritage: la mesure des perceptions liées au patrimoine d'un pays, à ses 'vibes' culturelles contemporaines de la musique, des films, de l'art, et de la littérature, ainsi que l'excellence du pays dans les sports. People: l'évaluation générale de la convivialité et de l'image prédominante des habitants d'un pays. Tourism: l'évaluation de l'attrait touristique du pays selon trois éléments: la beauté naturelle, les bâtiments et les monuments historiques, le dynamisme de la vie et les attractions urbaines. Investment and Immigration: l'évaluation de la puissance d'un pays à attirer les talents et les capitaux en mesurant la prospérité économique, l'égalité des chances, la qualité de vie, et les conditions économiques et commerciales.

Cai (2002)	Model of Destination Branding	Brand Element Mix Brand Identity Brand Image Building Attributes component Affective component Attitudes component Marketing programs Marketing communications Managing secondary associations Existing organic image Existing induced image Destination size and composition Positioning and target markets	Cai (2002) élabore un modèle de branding des destinations touristiques. Le modèle considère le branding de destination comme un processus récursif qui tourne autour de l'axe central formé par le mix d'éléments de marque (brand element mix), l'identité du territoire et la construction de l'image de marque. Le processus commence par choisir soigneusement un ou plusieurs éléments de marque (slogan, logo, etc.) pour identifier d'une façon distinctive la destination et former des associations de marque fortes et cohérentes qui reflètent les composants d'Attributs, Affectifs et d'Attitudes d'une image (les 3A à droite du modèle). Dans le modèle, l'image formée est celle que l'organisation de marketing de destination (DMO) veut projeter à travers les 3A. Cela permet d'évaluer l'écart entre l'image perçue et projetée. L'évaluation contribue ensuite à construire l'image souhaitée qui est compatible avec l'identité de marque et ce, à travers les programmes marketing, la communication marketing et le management des associations secondaires (les 3M à gauche du modèle). En outre, le modèle fait valoir quatre autres composants formant un cercle contournant les éléments cités précédemment et qui spécifient les conditions contextuelles (les 4 C) dans lesquelles le branding de destination a lieu, à savoir : l'image organique existante, l'image induite existante, la taille de la destination et sa composition, et le positionnement et les marchés cibles. Enfin, le modèle est récursif se focalisant sur la construction de l'identité de la destination à travers la diffusion de l'activation d'Anderson (1983), résultant des liens dynamiques entre le mix des éléments de marque, la construction de l'image, les associations de marque (les 3A), et les activités marketing (les 3M). Tout ceci se déroulant sous les quatre conditions contextuelles (les 4C).
Rainisto (2003)	Success Factors in Place Marketing	Planning group Vision and Strategic analysis Place identity and Place image Public-Private partnerships Leadership Political unity Global Marketplace Local Development Process coincidences	Rainisto (2003) propose un cadre général se composant de neuf facteurs clés de succès des activités du marketing et du branding territorial. Ainsi, ces facteurs ont pour but d'expliquer soit la réussite soit l'échec de ces activités. Les cinq premiers éléments représentent la capacité organisationnelle du territoire et sont les facteurs que ce dernier peut activement influencer, à savoir : Planning group (l'entité responsable du processus de planification et d'exécution des activités du marketing territorial), Vision (est l'aperçu et l'intuition profonde sur la position à long-terme future du territoire dans le marché) and Strategic analysis (est l'examen détaillé des éléments de l'information stratégique), Place identity (comment le territoire désire être perçu) and Place image (la somme des croyances, des idées et des impressions que les gens ont d'un lieu), Public-Private partnerships (la coopération entre les acteurs du secteur public et privé) et Leadership (la capacité globale des responsables territoriaux de conduire le processus et de former les bonnes stratégies). Tandis que les quatre autres facteurs représentent les défis de l'environnement où les pratiques du marketing sont effectuées. Ces facteurs influencent la réussite du développement territorial et

			des pratiques de marketing : Political Unity (accord sur les affaires publiques entre les décideurs politiques), Global Marketplace (l'arène internationale où les territoires sont en concurrence), Local Development (les tentatives pour gérer et façonner le changement du territoire) et Process coincidences (l'apparition, par hasard, d'événements remarquables au cours du processus).
Hankinson (2004)	The relational network brand	Core brand Primary service relationships Brand infrastructure relationships Media relationships Consumer relationships	Hankinson (2004) identifie d'abord quatre perspectives de branding : les marques comme des entités perceptives, les marques comme des communicateurs, les marques comme des relations et les marques comme des activateurs de valeur. Le modèle de Hankinson (2004) présente la marque comme étant une relation établie avec les consommateurs et les parties prenantes tout en mettant l'accent sur les comportements plutôt que la communication et sur la réalité plutôt que l'image. Dans ce modèle, la marque est interprétée comme ayant une personnalité lui permettant d'établir des relations avec le consommateur. Le point de départ est donc la marque qui peut être définie par sa personnalité, son positionnement et sa réalité. En outre, un branding territorial efficace se base sur l'extension de la marque à travers des relations efficaces avec l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, le modèle offre et organise toutes les relations liées au branding territorial. Il les divise en quatre sous-catégories : les relations de service primaire, les relations d'infrastructure de la marque, les relations avec les médias et les relations avec les consommateurs.
Kavaratzis (2004)	City image communication	City's image Image communication Primary communication (paysage, structure, infrastructure, comportement) Secondary communication Tertiary communication	En réalisant que toute rencontre avec la ville se passe à travers les perceptions et les images, Kavaratzis (2004) propose un cadre qui décrit comment l'image de la ville est communiquée à travers trois types différents de communication : - la communication primaire (qui est non intentionnelle et concerne les effets de communication engendrés par les actions d'une ville quand la communication n'est pas l'objectif principal de ces actions. Elle est divisée en quatre domaines d'intervention : 'les stratégies de paysage', 'les projets d'infrastructure', 'la structure organisationnelle et administrative' et 'le comportement' de la ville), - la communication secondaire (qui est la communication intentionnelle formelle prenant place le plus souvent via des pratiques connues en marketing comme la publicité, les relations publiques, la conception graphique, les logos, etc.), - la communication tertiaire (se réfère au bouche-à-oreille renforcé par les médias et les communications des concurrents. Les deux premiers types de communication sont liés à la communication tertiaire et ont pour but de la susciter et de la renforcer). Ces trois types de communication ont à la fois des significations fonctionnelles et symboliques.

Azevedo (2005)	City Branding Strategy Model	Brand strategic analysis (Planning group) City brand identity system City brand identity building system Benefits from city branding: City brand as developer	Azevedo (2005) propose un cadre théorique du city branding pour les responsables publics sous la forme d'un processus en quatre étapes : 1) Le premier niveau consiste en une analyse SWOT afin d'identifier les avantages concurrentiels durables, les opportunités et les menaces externes dans le but de développer une stratégie, une vision et une action intégrée orientée vers les différents marchés cibles. 2) Le deuxième niveau se rapporte à la définition d'un système d'identité de marque en termes d'attributs tangibles/fonctionnels et d'avantages émotionnels/de représentation, afin de construire une relation entre la marque de la ville et le marché cible. 3) Le troisième niveau est la création du système d'identité et son exécution à travers la construction d'infrastructures physiques et via un programme de communication et de marketing relationnel vigoureux permettant de former une image saillante de la ville et un positionnement dans les sources d'information et de choix alternatif. Ce niveau implique également la réalisation de la stratégie de communication, le choix des facteurs de marketing et le contrôle de la marque. 4) Le quatrième et dernier niveau se rapporte aux divers avantages du city branding en termes de développement économique en attirant les investisseurs, les entreprises, les sièges sociaux, les touristes, etc., en augmentant les revenus du tourisme et des produits/services de la ville d'origine, en transférant l'image de la ville aux images des produits et des marques développés à l'intérieur des limites géographiques de ladite ville, mais aussi en termes de cohésion territoriale en augmentant surtout le sentiment d'appartenance des résidents et leur estime de soi.
Kavaratzis et Ashworth (2005)	Standard conceptual model of place branding	Brand identity Brand positioning Brand image	Kavaratzis et Ashworth (2005) suggère un modèle conceptuel standard du branding territorial qui met en relation l'identité de marque (comment les propriétaires veulent que la marque soit perçue), le positionnement de marque (cette partie de la proposition de valeur communiquée à un groupe cible qui démontre un avantage concurrentiel) et l'image de marque (comment la marque est perçue). Ces trois éléments servent à construire une forte relation entre la marque et le public pour garantir le succès du branding territorial.
Anholt (2006)	The city brand hexagon	Presence Place Potential Pulse People Prerequisites	Anholt (2006) décrit un cadre qui sert à créer « the Anholt-GMI City Brands Index » et se compose de six éléments pour évaluer les marques des villes. Ces éléments ont pour but d'évaluer et de mesurer l'efficacité du branding d'une ville et sont également des outils utiles pour guider la stratégie de branding : Presence (la position et le statut internationaux de la ville), Place (la perception des gens sur les aspects physiques de la ville), Potential (les opportunités économiques et éducatives offertes par la ville aux visiteurs, investisseurs et immigrants), Pulse (l'attrait d'un mode de vie dynamique), People (ce sont les habitants qui font la ville et sont évalués selon s'ils sont chaleureux et conviviaux, ou froids et ayant des

			préjugés contre les étrangers) et Prerequisites (les qualités de base de la ville : les écoles, les hôpitaux, le transport public, les installations sportives, etc.).
Rainisto (2006)	Success Factors of National Branding	Working group Vision & SWOT analysis National Identity & Core Idea Umbrella and subconcepts Communication system Unifying vision Research & Consultations Public-Private partnerships Value-Based Point of Difference	Le cadre du branding national (2006) a été développé à partir du cadre précédent de Rainisto (2003). Certains éléments ou facteurs de succès ont été ajoutés et ajustés en raison de la différence entre ‘place marketing’ et ‘national branding’. Le processus de construction d’une marque-nation débute d’abord par la formation d’un groupe de travail, des études sont ensuite menées pour déterminer comment cette marque est perçue sur le plan international par les marchés cibles et ses propres résidents. Après, l’idée de base et l’identité de la marque-nation sont formées avec la marque ombrelle et les sous-marques lors de la phase de la construction de la stratégie. Un bon système de communication est essentiel pendant l’ensemble du processus. Ces éléments sont soutenus par d’autres facteurs, à savoir l’obligation d’avoir une vision unifiée, la création d’un point de différence basé sur la valeur, la recherche et les consultations, l’établissement de partenariats publics-privés afin de garantir la réussite du national branding.
Trueman et Cornelius (2006)	The Five Ps	Presence Purpose Pace Personality Power	Trueman et Cornelius (2006) proposent une boîte à outils intitulée les « Five Ps » pour le branding territorial incluant 5 domaines de mesures : Presence (l’apparence et la qualité de l’infrastructure et de l’environnement bâti ainsi que les valeurs émotionnelles de la société), Purpose (composé de la stratégie de la ville et de la compréhension de ses activités de base pour répondre aux besoins actuels et futurs de la communauté), Pace (se réfère à la vitesse avec laquelle la ville répond aux conditions internes et externes du marché), Personality (constituée par la présence, l’objectif et le rythme, ainsi que l’impact visuel immédiat de l’environnement bâti) et Power (qui a été mentionné explicitement par Kavaratzis (2009), Ashworth et Kavaratzis (2010) et Papadopoulos et Vouldis (2015) en faisant référence à l’empowerment / l’autonomisation du changement, sans lequel les communautés locales sont peu susceptibles de soutenir la régénération ou de s’approprier la marque territoriale). Trueman et Cornelius (2006) fournissent pour chaque élément un ensemble d’outils pertinents qu’une ville peut utiliser pour faire face aux exigences de la gestion de chacun de ces domaines d’intervention. Les auteurs appliquent la boîte à outils à la ville de Bradford.

Anholt (2007)	The hexagon of Competitive Identity	Tourism Brands Policy Investment People Culture	Anholt (2007) développe un autre modèle pour renforcer la compétitivité d'une nation en se focalisant principalement sur l'identité concurrentielle du pays. Il est considéré comme un modèle amélioré ou complémentaire du Nation Brand Hexagon (Anholt, 2002). Dans ce modèle, Anholt (2007) remplace les 'Exportations' par les 'Marques' et 'Gouvernance' par 'Politique', et il enlève 'Patrimoine' et 'Immigration'. Selon Anholt (2007), lorsque les gouvernements ont une idée claire, crédible et positive de ce que leur pays est vraiment, ce qu'il représente et où il va, et arrivent aussi à coordonner les actions, les investissements, les politiques et les communications de tous les six points de l'hexagone afin de prouver et renforcer cette idée, ils ont par conséquent, une bonne chance de construire et de maintenir une identité nationale compétitive à la fois en interne et en externe, et cela, au bénéfice durable des exportateurs, des importateurs, du gouvernement, du secteur de la culture, du tourisme, de l'immigration, et à peu près tous les aspects des relations internationales. Les six aspects ou points de l'hexagone ont le même poids et la même importance et doivent tous collaborer pour communiquer une image identique et similaire du pays et de ses valeurs communes.
Baker (2007)	7 A Destination Branding Process	Assessment and audit Analysis and advantage Alignment and architecture Articulate Activation Adoption and attitude Action and afterwards	Baker (2007) développe un processus retraçant les sept étapes pour construire une marque communautaire. La première étape consiste à évaluer la place de la marque dans le monde à travers l'évaluation de l'état actuel de la marque, l'identification des marchés prioritaires, l'évaluation des concurrents, l'évaluation de la satisfaction des clients, la sélection et le test des slogans et des logos, et le suivi de la performance de la marque. La deuxième étape concerne le positionnement de marque de la destination. La troisième étape du processus se fonde sur le concept d'architecture de marque, ou la relation entre la marque de destination globale qui est une marque ombrelle et les différentes sous-marques. La quatrième étape se rapporte à l'articulation de la marque, à savoir comment cette dernière sera exprimée visuellement et verbalement. La cinquième étape permet de donner vie à la marque et cela se passe à travers la communication marketing, la publicité, le Web et les relations publiques. La sixième étape concerne l'adoption de la marque par les parties prenantes ainsi que le soutien qu'elles y apportent. La dernière étape répond à comment réussir à garder la marque fraîche, pertinente et dans le 'top of mind' des clients actuels et potentiels.
Hankinson (2007)	A framework for the management of place brands	Leadership, Vision, Strategy Internal brand identity External brand identity Consistent brand communications Multiple stakeholders	Hankinson (2007) suggère un cadre en mettant en valeur le rôle principal que joue l'Organisation de Marketing de Destination (DMO) en tant que leader du processus. Ce dernier commence par décider d'une vision pour la marque et définir une stratégie pour sa construction. La marque doit être créée en interne en intégrant ses valeurs à la culture interne de l'organisation (identité de marque interne). En outre, la marque doit s'associer à des organisations en essayant de construire de fortes alliances et des partenariats basés sur la compatibilité (identité de marque externe).

			Ensuite, la marque est communiquée et son expérience délivrée (les communications cohérentes de la marque), avec la DMO assurant la communication efficace avec l'ensemble des parties prenantes (visiteurs, médias, agences gouvernementales, résidents, clients). Ce cadre se base sur cinq principes directeurs issus de la littérature sur le branding corporate : (1) Un leadership fort et visionnaire, (2) Une culture organisationnelle axée sur la marque, (3) Une coordination départementale et un alignement de processus, (4) Une communication cohérente à travers un large éventail de parties prenantes et (5) Des partenariats solides et compatibles.
Gnoth (2007)	Destination Brand Value Resources, Selection and Experience	Destination Capital Value System Value Choice Criteria Destination Brand architecture Tourism Experience	Selon Gnoth (2007), le processus de branding a besoin d'identifier au départ le capital culturel, social, naturel et économique de la destination comme un ensemble de valeurs relationnelles et de vie. Les valeurs de la destination forment alors un système, et celles sélectionnées par les responsables de la destination doivent être essentielles, globales, véridiques et robustes pour ne rien perdre de leur caractère vivant et relationnel unique. Ensuite, ces valeurs doivent être exprimées à tous les niveaux de la marque (fonctionnel, expérientiel et symbolique) de façon à un créer un impact favorable sur l'expérience touristique. Ce modèle est conçu pour lier la performance de la marque à son capital afin que le développement de cette dernière devienne une partie intégrante de la gestion durable de la destination pouvant être apprécié par les opérateurs touristiques.
Dinnie (2008)	Conceptual model of nation-brand identity and image	Nation-brand identity Communicators of nation-brand identity Nation-brand image	Le modèle conceptuel de Dinnie (2008) affiche la nature multidimensionnelle des concepts de l'identité et de l'image dans le contexte du branding de nation. Dans la construction de leurs marques-nation, les différents pays se concentrent sur ces deux composants ainsi que sur les communicateurs de l'identité de marque les plus appropriés pour atteindre leurs objectifs. Ainsi, ce modèle montre et admet la nature multifacette du concept de la marque-nation. Les éléments clés de l'identité de la marque-nation comme l'histoire, le territoire, le sport, les icônes, le folklore, etc. représentent l'essence durable de la nation. Ces caractéristiques sont ensuite transmises grâce à des communicateurs qui peuvent être tangibles ou intangibles (les exportations de marque, les réalisations sportives, la communication marketing, les ambassadeurs de la marque, les artefacts culturels, la politique étrangère du pays, l'expérience touristique, les personnalités) pour générer finalement l'image de la marque-nation. Le modèle illustre également la diversité des publics d'une marque-nation qui sont : les consommateurs domestiques et externes, les entreprises domestiques et externes, les investisseurs étrangers, les gouvernements, les médias.
Gaggiotti, Cheng et	The city brand management model	What We Are Now What Our Options Are	Gaggiotti et al. (2008) élaborent un modèle qui se compose de quatre étapes pour établir une stratégie de marque pour une ville. La première étape est l'analyse

de la situation qui donnera aux autorités une réponse à la question de 'ce que nous sommes maintenant'. Les éléments clés de l'analyse de la situation d'une ville sont : la Place (l'emplacement géographique, le patrimoine et l'histoire, l'environnement naturel, l'infrastructure, etc.), les Personnes (le capital humain : la diversité de la population, les talents, la mentalité et les attitudes des résidents, les célébrités, etc.), les Processus (les organismes locaux et leur orientation stratégique, l'avancement des systèmes juridiques et de l'application de la loi, le niveau d'intégration avec les économies régionales et mondiales, le niveau de la corruption, etc.) les Partenaires (les groupes ayant un intérêt particulier avec la ville : les pays, les entreprises, les organisations non-gouvernementales, les industries, etc.). La seconde étape du modèle se focalise sur la génération des options de ce qu'une ville peut être et qui sont issues de l'analyse de sa situation ainsi que l'analyse des opportunités et des perspectives. La troisième étape concerne le positionnement choisi par la ville, alors que la dernière étape du modèle représente un cadre pour les actions futures, c'est-à-dire, ce que nous devons faire afin de soutenir le positionnement de la ville. Cette dernière étape propose les orientations stratégiques pour concentrer l'attention et les énergies de toutes les parties prenantes pour atteindre un objectif commun. Ainsi, chaque zone d'action (place, personnes, processus, partenaires) nécessitera un plan d'action spécifique.

Le but du modèle CBM est de servir de cadre pour construire une marque de ville et pour identifier une orientation stratégique et les tâches pour créer une marque. Ceci va guider la stratégie globale de la ville à améliorer la qualité de vie via la croissance économique et la création d'emplois de haute qualité, à générer de la richesse et de l'investissement, et à lui assurer une santé financière à long-terme.

Kavaratzis (2008/2009)	Place branding process /City branding process	Vision and Strategy Internal Culture Local Communities Synergies Infrastructure Cityscape and Gateways Opportunities Communications	Kavaratzis (2008, 2009) propose un cadre intégrant les éléments qui composent le processus du branding territorial/city branding et qui commence tout d'abord par décider d'une certaine vision de l'avenir de la ville (et de sa marque) et des meilleures stratégies de marque qui vont atteindre cette vision. Ensuite, la culture interne axée sur la marque et impliquée dans la vision doit être diffusée au sein de l'organisation. Les communautés locales doivent être impliquées et mobilisées pour soutenir l'établissement et l'amélioration de la vision de la marque et de sa stratégie. Des synergies doivent être trouvées avec les parties prenantes qui joueront un rôle dans la livraison de la promesse de la marque. Cette dernière doit être basée sur l'infrastructure de la ville, son paysage physique et les opportunités offertes aux publics cibles. En dernier, tout ceci doit être communiqué et promu. Vision and strategy : la vision choisie pour le futur de la ville et le développement d'une stratégie claire pour l'atteindre, Internal culture : la diffusion d'une orientation de la marque via la gestion et le marketing de la ville, Local communities : priorisation des besoins locaux, impliquant les résidents, les investisseurs et les entreprises dans le développement et la délivrance de la marque, Synergies : obtention de l'accord et du soutien de toutes les parties prenantes, Infrastructure : nécessaire aux besoins basiques et sans laquelle la ville ne peut pas tenter de répondre aux attentes créées par sa marque, Cityscape and Gateways : la capacité de l'environnement bâti de représenter la ville et de renforcer ou endommager sa marque, Opportunities : les possibilités offertes aux personnes cibles et aux entreprises, ce qui signifie le potentiel du lieu, et Communications : l'ajustement des messages intentionnellement communiqués.
Moilanen (2008)	The Process Model of Destination Brand Development (DEBRA)	Corporate culture Analysis Definition of brand promise Development of the service processes to allow good fit the brand identity Development of external and internal communication strategy Development of the physical infrastructure to fit the brand identity Consumer tests promise against delivery Holistic brand image Relationship Monitoring	Moilanen (2008) conçoit un modèle qui explique le développement d'une marque de destination touristique en se basant essentiellement sur le branding des organisations où le processus commence normalement par la définition de la culture d'entreprise et de ses valeurs fondamentales. Ainsi, la culture et les valeurs de la destination doivent d'abord être identifiées et définies par l'ensemble des acteurs concernés. Ceci constitue le point de départ du processus et sa base. Ensuite, la première étape consiste réellement à analyser l'état actuel de la destination pour avoir une vue d'ensemble sur le niveau de connaissance et la perception actuelle du lieu mais également, pour générer un ensemble de recommandations liées au processus de branding de la destination. A ce stade, non seulement il est important d'analyser la perception des touristes potentiels à propos de la destination, mais aussi celle de tous les acteurs et parties prenantes locaux (Moilanen et Rainisto, 2009). Cette analyse devrait naturellement conduire à l'étape suivante qui est la définition de la promesse de la marque. Les responsables de la destination et de sa marque, voire même les acteurs et les parties prenantes, doivent alors livrer (ou collaborer pour livrer) la promesse faite aux touristes et satisfaire

		Comparison of brand image and brand identity Necessary adjustments planned to service processes, communication and infrastructure	leurs attentes. Aussi, l'ensemble des étapes et des actions après cela ont pour but de garantir que tous les contacts que les clients ont pu avoir avec la marque ce soit avant, pendant ou après le voyage soutiendront l'identité de marque recherchée (Ibid.). Enfin, un contrôle régulier et un suivi de près sont nécessaires pour éviter des problèmes potentiels ou pour trouver des sources d'opportunités à saisir afin d'améliorer soit la destination soit sa marque.
Balakrishnan (2009)	Branding strategy for a destination	Vision and stakeholder management Target customer and product portfolio matching Positioning and differentiation strategies using brand components Communication strategies Feedback and response management strategies	Balakrishnan (2009) développe un cadre conceptuel pour aider les responsables des destinations à mettre en place des stratégies de branding réussies. Dans ce cadre, définir la vision de la marque est clairement le point de départ afin d'élaborer une stratégie de branding efficace. Les responsables doivent ensuite prendre en compte les parties prenantes existantes et déterminer les autres acteurs avec lesquels ils peuvent développer des alliances et ce, pour renforcer la stratégie de branding et les produits qu'ils veulent et peuvent offrir. Les responsables doivent identifier par la suite les clients cibles de la destination en fonction de leur provenance, de leur potentiel de dépenses et de leur état d'esprit. Ils doivent également prendre en considération les relations qu'ils souhaitent développer avec les clients internes et externes. Tous ces éléments permettent donc d'alimenter la stratégie de positionnement et de différenciation de la destination pour arriver à ancrer une image claire et unique dans l'esprit des clients cibles via tous les médias possibles. Les composants de la marque de destination sont donc choisis de telle manière à attirer les touristes, les aider à prendre la décision de visiter le lieu, et de générer après une certaine fidélité envers la destination. Cette relation avec la marque commence déjà avant que le touriste potentiel arrive à la destination, puis, elle est renforcée à son arrivée et pendant toute la période du séjour, et doit sûrement être gérée après son départ. A la suite de cela, l'image formée et l'expérience vécue suscitent bien évidemment chez les touristes des émotions liées à la destination et à sa marque. Si elles sont positives, elles vont donc générer un bouche à oreille positif et renforcer l'image de la destination. C'est la raison pour laquelle que les responsables doivent veiller à ce que la qualité de l'expérience et du service rendu soit à la hauteur de ce qui leur a été promis par la marque, sinon ceci mènera à leur insatisfaction.

Campelo et al. (2009)	Sense of place model	Landscape Place People Sense of place	Le modèle développé par Campelo et al. (2009) est axé sur les personnes et se compose de : Landscape (le paysage fournit un visage pour le territoire en créant une référence visuelle partagée qui est toujours liée à ses caractéristiques visibles et à la façon dont il est perçu), Place (le lieu où se déroulent des interactions continues produisant des significations par l'interférence des gens), People (les personnes et la communauté locale ayant une identité, une culture, des valeurs, etc.) et Sense of place (le sens du territoire est produit suite à une interaction constante entre les personnes et le paysage se situant dans un territoire et qui ont permis d'identifier les attributs suivants contribuant également à la formation du sens : le temps et la météo, l'ascendance, la communauté et le paysage). Les auteurs identifient ces attributs que les gens attachent à un territoire et qui peuvent servir de base pour développer un modèle de marque territoriale. En effet, ces attributs créent le sens du territoire et les interactions qui se produisent entre les personnes et le territoire sont fondamentales pour développer une marque durable, renforcer l'authenticité et soutenir l'identité du lieu. Les attributs interagissent les uns avec les autres directement ou indirectement transmettant plus de significations. L'interaction de ces concepts crée le sens du territoire représentant 'how we feel about how we live' et 'what it means to us to live like this'.
Govers et Go (2009)	The 3-gap place branding model	Place Identity Product Offering Projected Place Image Perceived Place experience Vicarious place experiences Perceived Place Image Visitor Identity Temporal, Environmental and Situational Influences Word-of-Mouth Word-of-Mouse	Le modèle de Govers et Go (2009) met en évidence les trois lacunes les plus courantes du branding territorial qui apparaissent lors du processus de la formation des images territoriales soit par les hôtes (les images créées et projetées) soit par les visiteurs (les images perçues). Ces lacunes résultent généralement de la différence entre les perceptions des visiteurs et la situation actuelle (la réalité du territoire). Les deux premières lacunes se trouvent au niveau des hôtes : 'Place branding strategy gap' (où l'identité unique du territoire peut être un avantage concurrentiel durable, mais le défi est de construire une offre de produits et une marque territoriale en utilisant cette singularité et la projeter à travers des récits cohérents) et 'Place brand performance gap' (la mise en œuvre et la performance dans la délivrance de l'expérience territoriale peuvent être 'off-brand', résultant en une performance décevante parce que les hôtes et les visiteurs n'ont pas la même lecture de la marque territoriale). Tandis que la troisième lacune est 'Place brand satisfaction gap' du côté des visiteurs (où l'image perçue du territoire est biaisée à cause des différentes interprétations culturelles des images projetées, des influences situationnelles ou d'un bouche-à-oreille biaisé). Par ailleurs, le modèle se focalise sur le risque de contradictions entre les identités territoriales et les actifs réels, et entre les images perçues et les expériences réelles vécues par les visiteurs au sein du territoire. En outre, les expériences des visiteurs sont également conditionnées par leur propre identité.

Qian (2010)	The wheel model of city branding (ISE Model)	City Brand Index Organization Culture System People City Brand Audit City Brand Identification City Brand Architecture City Brand Positioning City Brand Communication	Le modèle présenté par Qian (2010) se compose de trois niveaux. Le premier est le City Brand Index qui reflète le succès ou pas du city branding ainsi que l'influence et l'efficacité de ses facteurs de succès. Le deuxième niveau est le City Brand Support (soutien à la marque de ville) qui est formé par l'organisation, le système de management, la culture et les talents qui peuvent avoir un impact sur la réussite de la marque de ville et jouent un rôle de soutien dans la réalisation de la marque de ville. Le dernier niveau est le City Brand Execution qui comporte cinq facteurs, à savoir l'identification, l'architecture, le positionnement, la communication et l'audit de la marque de ville. Ce dernier niveau implique la mise en œuvre des stratégies du city branding qui ont un impact direct sur le City brand Index. Ce modèle élabore les éléments clés qui forment une unité intégrale pour le succès du city branding. L'ensemble des éléments qui composent le modèle sont considérés comme des facteurs de succès du city branding.
Zenker et Braun (2010)	The Place Brand Centre	Place brand management Communicated Place umbrella brand Overall Place brand perception Place Physics	Le cadre conceptuel de Zenker et Braun (2010) développe une structure de gestion de la marque avec les sous-marques de groupes-spécifiques cibles et la marque ombrelle du territoire. La structure marketing des territoires doit être organisée par les groupes cibles de façon similaire aux structures organisationnelles modernes des départements marketing des entreprises. Le cadre présenté par les auteurs inclut une approche de la 'branded house' (où l'entreprise est la marque et ses produits et services sont des sous-ensembles de la marque principale) avec des sous-marques de groupes-spécifiques cibles pour tous les différents groupes choisis pour cible et une marque ombrelle de territoire qui est représentée par la perception globale et partagée de la marque territoriale par l'ensemble du public cible. La perception de la marque ombrelle de territoire est construite par la marque ombrelle de territoire communiquée, les éléments physiques du territoire, et enfin, par la perception des différentes sous-marques.
Hanna et Rowley (2011)	The strategic place brand-management model	Leadership Stakeholder Engagement (management) Infrastructure (regeneration) Brand identity Brand articulation Brand architecture Brand communications Word-of-mouth Brand experience Brand evaluation	Hanna et Rowley (2011) élaborent un modèle qui représente le processus du branding territorial et ses composantes clés. Ce modèle conceptuel multi-niveau est conçu pour aider les managers à adopter une approche holistique de la gestion de la marque territoriale. En effet, le modèle SPBM offre une perspective plus globale sur la gestion de la marque territoriale et se compose des éléments suivants: 'Brand evaluation' (désigne le processus entrepris afin de recueillir le feedback sur l'image de marque et l'expérience de marque), 'Stakeholder engagement (management)' (le composant qui englobe les processus par lesquels les parties prenantes sont identifiées, leurs intérêts affichés, et les interactions gérées), 'Infrastructure (regeneration)' (le composant qui représente l'existence, l'accessibilité et la suffisance des attributs fonctionnels (tangibles) et expérientiels (intangibles) du territoire, et la nécessité éventuelle de leur rénovation et régénération.), 'Brand identity' (le composant associé à la création de

l'essence de la marque. Les éléments clés de l'identité de marque sont les attributs fonctionnels et expérientiels de la marque), '**Brand architecture**' (le composant qui se focalise sur le processus de conception et de gestion des portefeuilles de marques), '**Brand articulation**' (le composant qui met l'accent sur les processus associés à l'expression de la marque à travers son identité verbale et visuelle par le choix et la conception du nom, du logo, des palettes de couleurs, et des photographies), '**Brand communications**' (le composant qui se concentre sur les activités liées à la communication de l'identité de marque), '**Brand experience**' (le composant dans lequel le consommateur s'engage avec la marque. Cet engagement permet aux consommateurs de formuler des perceptions sur l'expérience de la marque et d'interpréter l'identité de marque pour créer leur propre notion de l'image de marque. Le composant 'Brand experience' inclut et absorbe l'image de marque) et le '**Word-of-mouth**' (le composant qui englobe les processus associés à la communication informelle entre les « consommateurs » de l'expérience de la marque. Le bouche-à-oreille est une forme puissante de communication).

Balakrishnan
et
Kerr
(2013)

The 4D model
of place brand
management

Deciding
Designing
Delivering
Determining

Balakrishnan et Kerr (2013) conçoivent un modèle de la gestion de la marque territoriale qui suit quatre étapes :

- **Deciding** : cette étape lie la stratégie d'un territoire à sa marque. En effet, les marques sont le point de départ pour formuler une nouvelle stratégie et tracer une nouvelle direction pour le territoire. La stratégie de la marque territoriale décide du positionnement souhaité pour le territoire et s'avère essentielle pour conduire une nouvelle stratégie territoriale.
- **Designing** : cette étape se rapporte à l'élaboration de la stratégie de marque et doit déterminer quelles sont les marques qui seront utilisées pour atteindre les résultats désirés.
- **Delivering** : cette étape consiste à délivrer la promesse (la valeur) de la marque par l'ensemble des parties prenantes ainsi que les résidents pour satisfaire les marchés cibles.
- **Determining** : la quatrième étape du modèle vise à déterminer l'efficacité des étapes précédentes tout en tenant compte des objectifs socioéconomiques fixés par les responsables territoriaux.

Hanna et Rowley (2013)	A practitioner-led strategic place brand-management model	Brand Leadership Stakeholder Engagement (management) Brand Identity Brand Articulation Brand Architecture Brand Evaluation Brand Communications Infrastructure (regeneration) Brand Experience Word of Mouth	En se basant sur le modèle SPBM (voir Hanna et Rowley, 2011), Hanna et Rowley (2013) proposent un modèle de la gestion stratégique de la marque territoriale conduit par les praticiens. Ces derniers ont confirmé la pertinence des dix éléments identifiés dans le modèle théorique (SPBM) ainsi que leurs relations, et les ont repris pour concevoir un nouveau modèle qui met en valeur de nouvelles relations entre les différentes variables. En effet, la vision et les opinions des praticiens concernant les processus liés au branding territorial sont différentes et plus complexes que dans le modèle théorique. Ceci est dû à la manière différente avec laquelle les praticiens perçoivent ou composent le processus de branding territorial, et sans doute, selon le contexte dans lequel ils le réalisent. Les auteurs concluent que le modèle théorique SPBM est une simplification excessive de la réalité et que la validation des composants du modèle et leurs interactions par les praticiens de différentes unités géographiques fournit une meilleure connaissance et une plus grande valeur ajoutée.
Cleave (2014)	Developed conceptual model of place branding	Local Identity Brand Image Brand Identification Experience Brand Strength	Cleave (2014) développe un modèle de branding territorial composé de quatre éléments de base : l' identité locale qui est la somme des stratégies politiques locales et des perceptions publiques, l' image de marque qui est l'image que la municipalité (le territoire) projette, l' identification de la marque ou comment la marque territoriale est promue au public cible et inclut le logo et le slogan, et l' expérience qui englobe les attributs fonctionnels que la municipalité (le territoire) a à offrir au public cible. Le regroupement de ces quatre composants de la marque territoriale forme la force de la marque qui représente la perception finale positive ou négative que le public cible aura de la municipalité.
Arabzadeh et Aghaeian (2015)	A theoretical framework for place branding	Place Branding Challenges influencing today competitive globalizing market Remain competitive in the globalized market	Arabzadeh et Aghaeian (2015) développent un cadre théorique mettant en valeur les facteurs de succès du branding territorial utilisés par un territoire pour rester compétitif dans le marché mondialisé d'aujourd'hui. Les facteurs de succès choisis sont : le groupe de planification, la vision et l'analyse stratégique, l'identité et l'image du territoire, et les partenariats public-privé. Les auteurs posent une variable modératrice représentant les défis qui influencent le marché concurrentiel actuel de la mondialisation, qui est influencé lui-même par des facteurs comme l'unité politique, le marché mondial et le développement local. Le cadre théorique montre la relation entre la variable indépendante (branding territorial), la variable modératrice (les défis influençant le marché actuel concurrentiel de la mondialisation) et la variable dépendante (rester compétitif sur le marché mondial).
Hudson et al. (2016)	Community-based place brand development model	Gearing-up phase Community assessment Organization and planning phase	Hudson et al. (2016) présentent un modèle du développement de la marque territoriale basé sur la communauté. En effet, basé sur le cadre du développement touristique de Reid et al. (1993), ce modèle explique comment les parties prenantes de la

Monitoring phase

communauté devraient être impliquées dans le développement de la marque territoriale car elles sont l'élément (le composant) le plus important dans le processus et jouent un rôle essentiel pendant toutes les étapes du développement de la marque. Le modèle traite alors l'implication et la participation de la communauté dans les quatre phases majeures du développement de la marque territoriale, à savoir, **la préparation 'gearing up'** (le développement d'un groupe de travail et de planification), **l'évaluation de la communauté** (l'établissement des valeurs fondamentales et de l'identité de la communauté), **l'organisation et la planification** (le développement du plan), et en dernier lieu, **le contrôle et le suivi** (la mise en œuvre du plan et l'évaluation continue du plan). Le modèle suggère ainsi que tout groupe/partie en charge du développement de la marque territoriale devrait interagir et collaborer étroitement avec les parties prenantes de la communauté qui comprennent entre autres les résidents, les entreprises, le gouvernement, les dirigeants de la communauté.

Annexe B : Données secondaires internes et externes

Plan de Développement du Grand Casablanca 2015-2020	Stratégie de développement du Grand Casablanca.
Programme de Développement Régional – Région Casablanca-Settat	Stratégie de développement de la région Casablanca-Settat.
Loi organique n°111-14 relative aux régions	Loi relative à l'organisation et au fonctionnement des pouvoirs administratifs/publics au sein des régions.
Dossier de presse « WeCasablanca, nouvelle marque territoriale de la métropole »	Document mis en ligne le 24 Octobre 2016 à la suite du lancement de la marque territoriale WeCasablanca.
Dossier de presse sur les activités de Casablanca Events & Animation	Document en ligne traitant deux points : 1. Casablanca Events & Animation : 2016 et 2017, deux années riches en projets ; 2. Une démarche d'attractivité renforcée en 2017.
Casablanca, plateforme d'échange sur le marketing territorial	Présentation de la démarche d'attractivité du Grand Casablanca par Madame Touda Loutfi (Directrice Développement de Casablanca Events&Animation) lors de la première édition de l' <i>Africa Place Marketing</i> , symposium international sur les nouvelles pratiques et tendances du marketing territorial qui a eu lieu à Casablanca le 16 Janvier 2018.
Les travaux du Think Tank pour le Grand Casablanca	Un ensemble de huit présentations faites en Mars 2014 par huit commissions/groupes de travail thématiques en faveur de la Wilaya du Grand Casablanca : « Casa, ville de prospérité économique » ; « Casa, ville qui fait rêver » ; « Casa, lieu de vie » ; « Casa, ville pour tous » ; « Casa, ville de loisirs, de cultures et d'histoire » ; « Casa, ville de l'avant-garde » ; « Casa, modèle de déconcentration et de décentralisation » ; « Casa, ville du savoir ».
Discours de Monsieur Le Wali de la Région Casablanca-Settat	Document en ligne reprenant le discours de Monsieur le Wali prononcé le 18 Avril 2017 à l'Université Hassan II de Casablanca à propos de l'état d'avancement du PDGC.
Le marketing territorial à Casablanca, quels impacts en termes de financement ?	Rapport de Damien Berret et Juliette Guichardet (Sciences Po) étudiant la stratégie de marketing territorial de Casablanca avec le développement de WeCasablanca.
https://www.casablancasettat.ma/	Site Internet de la Région Casablanca-Settat.
http://www.casablancacity.ma	Portail de la ville de Casablanca.
http://casablanca.ma/	Portail de la Wilaya de la région de Casablanca-Settat (Ministère de l'intérieur).
http://www.pncl.gov.ma/fr/Pages/default.aspx	Portail marocain des collectivités territoriales.

http://casaevents.ma/	Site Internet de la société de développement local Casablanca Events & Animation.
wecasablanca.com	Site Internet de la marque territoriale WeCasablanca.
https://casainvest.ma/fr	Site Internet du Centre Régional d'Investissement de Casablanca-Settat.
http://edata.casainvest.ma/	CASASTAT E-DATA est une nouvelle plateforme digitale conçue par le Centre Régional d'Investissement de la Région de Casablanca-Settat et basée sur la collaboration avec les partenaires publics et privés de la Région. Elle met à disposition de tout un chacun (décideurs nationaux et internationaux, opérateurs économiques, investisseurs, chercheurs, étudiants, etc.) des statistiques et des données socio-économiques de la Région de Casablanca-Settat.
http://www.maroc.ma/fr/discours-royaux/discours-de-sm-le-roi-mohammed-vi-louverture-de-la-premiere-session-de-la-troisieme	Discours de SM le Roi Mohammed VI (à l'ouverture de la première session de la troisième année législative de la 9ème législature) où il a dressé un véritable réquisitoire contre la gestion de la chose locale à Casablanca.
https://placebrandobserver.com/	Plateforme regroupant les perspectives, les stratégies, les histoires et les exemples de marques territoriales à travers le monde. Florian Kaefer a lancé <i>The Place Brand Observer</i> en 2014 afin d'encourager une approche différente du branding territorial et de faciliter l'accès aux dernières recherches et aux connaissances d'experts. <i>The Place Brand Observer</i> représente une bibliothèque de recherche et met à disposition un ensemble d'études de cas, avec des entretiens d'experts animés et des réflexions sur les dernières tendances, idées et opportunités en branding territorial.
http://www.placebrand.ca/	Une ressource internationale pour les marques de quartiers, les villes, les régions et les clusters économiques.
http://destinationbranding.com/	Site Internet spécialisé en branding de destination et de territoire, et en marketing touristique. Le site est dirigé par Bill Baker, un stratège internationalement reconnu dans le domaine du branding de destination et auteur du best-selling « Destination Branding for Small Cities ».
http://www.marketing-territorial.org/	Outre la mise à disposition de techniques et méthodes, le site de Vincent Gollain (chercheur et expert en marketing territorial) décrit de nombreuses bonnes pratiques françaises et internationales. A travers ce partage, ce site Internet est une plateforme d'échanges et de dialogue. On y trouve des documents sur le marketing territorial et le branding en téléchargement gratuit. Plus de 1200 articles disponibles.

Annexe C : Casablanca

Bref historique

L'histoire de l'édification de la ville demeure peu connue mais d'après certains historiens, la cité de Casablanca a été bâtie par les Zénètes (une tribu berbère) et s'est développée sur le site d'une ville antique du nom d'Anfa. L'explorateur Hassan Al Wazzan, alias Léon l'Africain, mentionne l'existence du site d'Anfa dans un texte qui date du XI^{ème} siècle et qui était visité par les navigateurs européens, notamment espagnols et portugais. Ainsi, Casablanca portait avant le nom d'Anfa (signifiant 'la colline' en berbère) qui était un ancien port de pêcheurs et où des bateaux venaient chercher de l'orge et du blé de la plaine de la Chaouia. Ils profitaient effectivement d'une terre géographiquement bien située, dont la richesse se prête à la culture de céréales. Anfa était donc une ville prospère en raison de son port et de son arrière-pays agricole, et qui joua un rôle important dans l'histoire du Maroc vers la fin du VII^{ème} siècle et le début du VIII^{ème} siècle.



Gravure représentant Anfa

Le nom de Casablanca a une origine portugaise. En effet, les portugais qui avaient occupé cet endroit, édifièrent un bâtiment qui était sous la forme d'une haute construction chaulée servant de point de repère aux bateaux. Ils l'avaient baptisé « Casa Branca » qui signifie la maison blanche en français. En 1463, les Portugais décidèrent d'attaquer Anfa, 50 navires et 10 000 hommes étaient à la charge. Les habitants qui n'étaient pas en mesure de défendre la ville, la désertèrent définitivement pour Rabat et Salé. La cité fut entièrement détruite et resta inhabitée pendant trois siècles. En 1770, la ville fut reconstruite par le Sultan Sidi Mohamed Ben Abdellah (1757-1790) qui lui donna le nom de Dar Al Beida. C'est à partir de 1781, lorsque les espagnoles y installèrent des comptoirs, que la traduction espagnole « Casa Blanca » se

répandit. Le Sultan restaura ensuite les murailles de la cité et les dota d'une batterie (Sgala actuellement) et d'un rempart pour la protéger contre les invasions maritimes. Il construisit également un petit port, une mosquée, une école et un hammam, et ce pour peupler la ville qui ne comptait que 700 habitants. Au fil des années, la ville s'ouvra au monde notamment grâce à la construction du port en 1789 par le Sultan qui signa après en 1799 un traité commercial avec l'Espagne pour permettre au port de Dar el Baida de s'insérer dans les circuits d'échanges maritimes de l'Atlantique. Par conséquent, la ville suscita d'abord l'intérêt des Européens, motivés essentiellement par le commerce, et avec qui elle avait développé des relations commerciales importantes. Elle s'affirma ensuite comme un comptoir européen privilégié d'Afrique du Nord et devint ainsi le premier port d'exportation du Maroc ainsi qu'un lieu de commerce international.

En 1858, des maisons ont été construites derrière les murs de la médina qui comptait 8000 habitants. A l'époque, la ville de Casablanca s'est résumée à des maisons blotties dans la médina construites dans un style hispanique, et à de grandes bâtisses blanches abritant les consulats des principales puissances étrangères (France, Allemagne, Angleterre et Espagne). En 1862, une liaison maritime régulière entre Marseille et Casablanca fut établie par la compagnie française Paquet qui avait organisé un premier service maritime de transport entre les deux villes. A la fin du XIX^{ème} siècle, Casablanca était devenue dès lors la place portuaire la plus importante du Maroc. A la suite du développement des activités commerciales, la ville continua à se peupler et passa à 25 000 habitants en 1907.

A la suite du traité franco-marocain conclu à Fès le 30 Mars 1912, le protectorat français dans l'empire chérifien débuta et Lyautey y fut nommé premier résident général. Il se lança avec l'architecte urbaniste français Henri Prost dans la réalisation d'un centre-ville moderne en construisant de larges boulevards bordés de grands et jolis immeubles. De 1915 à 1917, Henri Prost se chargea alors de structurer la ville de Casablanca, jusqu'ici construite selon des intérêts commerciaux individuels, sans une organisation d'ensemble. Il a donc conçu le premier squelette de la capitale économique et son plan de développement. Aussi, des constructions importantes apparurent en dehors de l'enceinte de la médina. A vrai dire, une impulsion importante a été donnée la ville de Casablanca sous le régime du protectorat et ce, par la construction dès 1913 de la nouvelle cité et une infrastructure de base : port, aéroport, réseau routier, voie ferrée, etc. La première usine fut construite également dans cette ville qui a connu aussi le lancement du premier syndicat. En Septembre 1915, le général Lyautey et le Sultan du Maroc, Moulay Youssef, inaugurèrent la foire-exposition de Casablanca qui représenta une

vraie médiatisation internationale de la présence française au Maroc. Casablanca était devenue le premier grand port moderne du Royaume à partir de 1920, ce qui a intensifié l'activité économique de la ville et de sa région et a attiré de nombreux investisseurs et travailleurs. Elle était devenue également la première escale des lignes aériennes Latécoère (la future Aéropostal) reliant Toulouse à Dakar en 1925. L'ensemble de ces activités et relations commerciales ont fait de la petite ville de Dar Al Baida la plus grande place économique du pays.



Vue du port de Casablanca (circa 1925)

En Novembre 1942, les puissances alliées débarquèrent en Afrique du Nord et notamment les Américains à Casablanca dans le cadre de l'opération militaire Torch. Cet événement marqua un tournant dans le cours de la seconde guerre mondiale avec le début de la défaite allemande. Du 14 au 24 janvier 1943, Casablanca était la ville-hôte de la célèbre conférence d'Anfa, où fut élaborée la stratégie des Alliés après la Seconde Guerre mondiale. Décidée par le président des États-Unis, Franklin Roosevelt, et le premier ministre britannique, Winston Churchill, elle réunit les généraux français Henri Giraud et Charles de Gaulle, avec la présence du Sultan Sidi Mohammed ben Youssef. Le plan d'attaque de l'Europe hitlérienne a été donc défini lors de cette conférence.

En 1950, Casablanca est devenue un centre commercial dynamique dont l'urbanisme connaît un grand essor surtout après la mise en place effective du plan d'Henri Prost qui a permis de construire entre autres la place de France (actuelle place des Nations-Unies), la place administrative (actuelle place Mohammed V), le parc Lyautey (actuel parc de la Ligue Arabe)

et le chantier de la cathédrale du Sacré Cœur. L'élaboration d'un nouveau plan d'aménagement s'avéra indispensable en 1952 avec comme objectif essentiel l'amélioration des conditions de l'habitat, surtout après que le premier plan conçu en 1918 avait fait ressortir un développement rapide et une croissance démographique très forte de l'entre-deux-guerres (1918-1939).

Par ailleurs, Casablanca fut le berceau de la résistance contre le protectorat français. A partir de la fin de la seconde guerre mondiale, et à la suite du discours du Sultan Sidi Mohammed ben Youssef à Tanger, la ville se retrouva au cœur de la revendication nationale pour l'indépendance du Maroc. L'ancienne médina, les Habous, Derb Sultan, Derb Al Kabir et bien d'autres furent les quartiers où le soulèvement et la résistance armée sont nés. De grands résistants casablancais, et marocains de façon générale, y ont laissé leur vie. Actuellement, des artères importantes de la ville rappellent cet élan nationaliste et l'honorent par leur appellation, comme le Boulevard Al Fida, le Boulevard de la Résistance, le Boulevard Brahim Roudani (riche commerçant et résistant marocain né à Taroudant), le Boulevard Rahal El Meskini (résistant marocain né Beni Mesquine), ou encore le Boulevard Zerktouni en hommage à Mohamed Zerktouni, l'un des plus célèbres résistants marocains issu du quartier Es-souinia à l'ancienne médina de Casablanca. L'indépendance du pays fut officiellement proclamée le 2 Mars 1956 et en Août 1957, le Sultan Sidi Mohamed ben Youssef devint roi du Maroc, sous le nom de Mohammed V.



Casablanca en 1952

En l'espace de quelques années, Casablanca est devenue une grande concentration urbaine, ce qui a nécessité bien naturellement une maîtrise de son rythme de développement. Cela a été l'objet du Schéma Directeur d'Aménagement Urbain élaboré en 1985. L'édification de la mosquée Hassan II, l'une des plus grandes mosquées au monde, donna une dimension spirituelle, religieuse et touristique à Casablanca, et devint un véritable symbole de la ville blanche. Les grands chantiers lancés ensuite par Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu le glorifie, depuis son intronisation, vise à consolider davantage les efforts concernant l'amélioration des conditions de vie du citoyen casablancais. La ville devient alors la locomotive du pays, et le symbole d'un Maroc moderne, dynamique et ouvert.



Mosquée Hassan II

Casablanca en chiffres

Casablanca, plus communément appelée Casa et connue par la « ville blanche », est située sur la côte Atlantique au centre-ouest du Maroc, ce qui lui permet d'accéder aux nombreuses ressources maritimes principalement relatives à la pêche. Elle est localisée sur la plaine de la Chaouia qui est une région historiquement agricole. L'étendue forestière avoisinant Casablanca est celle de Bouskoura à environ 20 Km au sud de la ville. Elle est considérée comme le poumon vert de la métropole et l'une des plus grandes forêts du pays qui fut plantée au XX^{ème} siècle et se compose principalement d'eucalyptus, de pins et de palmiers. De plus, Casablanca représente un véritable carrefour aérien, maritime, ferroviaire et autoroutier, étant donné qu'elle est située

à 3 heures de vol en moyenne de l'Europe. D'un autre côté, Casablanca possède un climat méditerranéen à forte tendance océanique qui est particulièrement agréable. Sa localisation en bordure de l'océan atlantique lui confère des hivers doux et relativement humides, ainsi que des étés modérément chauds mais sans précipitations.

Casablanca est la vitrine dynamique du Maroc moderne, son cœur battant et sa capitale économique. Elle est le chef-lieu de la région Casablanca-Settat qui est incontestablement la locomotive économique du pays et le Hub régional vers l'Afrique, ainsi que le « grenier du Maroc »⁵⁰ actuellement. Aussi, elle est la ville la plus grande du Maroc se trouvant à 85 Km au sud de la capitale administrative du Royaume, Rabat. Elle est également la troisième destination touristique du pays qui attire les nationaux et les touristes étrangers, que ce soit pour les affaires, les loisirs ou son offre balnéaire. Depuis le XIX^{ème} siècle, elle n'a cessé de croître et est aujourd'hui le premier centre d'affaires, le premier aéroport, la première place financière, la première place industrielle et le premier centre universitaire du pays. Elle a été aussi le premier grand port moderne du Royaume depuis l'époque coloniale mais a été détrônée dernièrement par le port Tanger Med au nord du Maroc, considéré comme le plus grand port en Afrique. En outre, grâce à ces deux aéroports, son port, son réseau de chemins de fer et son réseau routier, Casablanca constitue un nœud de transport majeur pour l'ensemble du pays.

Par ailleurs, Casablanca est une cité urbaine avant-gardiste en matière d'urbanisme, d'innovation et de mixité sociale. En effet, elle est une ville cosmopolite qui favorise les rencontres entre personnes venant d'horizons divers. Ces rencontres sont généralement fécondes et créatrices de richesse et de valeurs sociales, culturelles et économiques. Casablanca est distinguée alors par une culture diversifiée et un patrimoine riche. Elle est également une ville modèle d'architecture et d'urbanisme : elle est considérée comme le fleuron de l'Art déco avec certains bâtiments qui racontent l'histoire singulière de cette ville qui était, pendant le XX^{ème} siècle, le laboratoire vivant de la modernité d'une génération de jeunes architectes issue des bancs de l'Ecole nationale supérieure des beaux-arts de Paris qui, influencés par l'art et l'artisanat marocain, voulaient afficher leur savoir-faire et mettre en œuvre leurs nouvelles idées artistiques. La ville de Casablanca est perçue alors comme un musée à ciel ouvert, avec ses immeubles art-déco en plein centre-ville, ses quartiers authentiques plein de charme mêlant

⁵⁰ <https://www.leconomiste.com/article/1013668-agriculture-casablanca-settat-la-region-nouveau-grenier-du-maroc>

l'héritage arabo-musulman et le legs de la période coloniale, ses artères bordées par des palmiers, et ses grands immeubles d'affaires.



Quelques joyaux d'Art Déco à Casablanca

De même, Casablanca est un paradis pour les mordus de shopping. Son centre-ville, ses marchés locaux, ses boutiques, ses magasins et ses centres commerciaux en font la capitale commerciale du Royaume. On y trouve de tout effectivement : les produits artisanaux, les plus grandes griffes, les enseignes les plus célèbres de prêt-à-porter, de joaillerie ou de parfumerie, etc. Parmi les endroits les plus connus pour faire du shopping à Casablanca, il y a notamment le marché central et les marchés locaux, l'ancienne médina, le quartier Habous, l'exposition nationale d'artisanat, les Souks Derb Ghallaf et Korea, le centre-ville, Alpha 55, le quartier Maarif, Tachfine Center, Anfaplace Shopping Center, et le Morocco Mall qui est non seulement le plus grand centre commercial de Casablanca, mais aussi, le plus grand d'Afrique.



Morocco Mall

De façon générale, il fait bon vivre à Casablanca bien qu'elle occupe la 124^{ème} place (sur 231) dans le classement mondial Mercer 2018⁵¹, qui a pour objet d'évaluer chaque année la qualité de vie des villes selon plusieurs critères. D'après cet indice, Casablanca figure dans le top 10 africain en matière de qualité de vie, devancée par la ville de Port-Louis en Maurice (83^{ème}), Durban en Afrique du Sud (89^{ème}), Cape Town (94^{ème}), Johannesburg en Afrique du Sud (95^{ème}), Victoria en Seychelles (98^{ème}), Tunis en Tunisie (114^{ème}), et Rabat au Maroc (117^{ème}). Cependant, grâce à la mise en place du Plan de Développement du Grand Casablanca (2015-2020) et notamment de sa démarche d'attractivité, la métropole « ambitionne d'entrer, à l'horizon 2022, dans le top 100 du classement mondial des villes offrant la meilleure qualité de vie »⁵², selon Monsieur Mohamed Jouahri, directeur de la Société de développement local Casablanca Events et Animations. La position actuelle de Casablanca dans le classement Mercer a été acquise en raison des différents projets qui ont vu le jour, mais aussi grâce à son climat agréable, à sa mer et ses plages, à ses nouveaux jardins, à sa tradition et sa modernité, à ses commodités et infrastructures, à son offre riche en services (santé, éducation et enseignement, transports en commun, loisirs et divertissements, etc.), à son offre culturelle diversifiée (festivals, spectacles, concerts, etc.), à l'hospitalité de sa population, etc. A l'heure actuelle, Casablanca est une ville plutôt agréable à vivre dont la qualité de vie est amenée à s'améliorer davantage, surtout après l'attention royale accordée à ce volet. Elle est également notoire pour sa vie nocturne puisqu'elle regorge d'endroits (restaurants, boîtes de nuit, bars,

⁵¹ <https://mobilityexchange.mercer.com/Portals/0/Content/Rankings/rankings/qol20181852963/index.html>

⁵² <https://lnt.ma/qualite-de-vie-casablanca-vise-top-100-classement-mondial-a-lhorizon-2022/>

etc.) où les gens peuvent manger et faire la fête jusqu'au bout de la nuit. Casablanca est bel et bien une ville dynamique, bouillonnante et toujours en éveil.

De surcroît, on ne peut parler de Casablanca sans évoquer le célèbre et légendaire film américain *Casablanca*, réalisé par Michael Curtiz et sorti le 26 Novembre 1942 aux Etats-Unis. Le film, dont l'histoire se déroule pendant la seconde guerre mondiale dans la ville de Casablanca, est devenu un succès mondial et a remporté trois Oscars (meilleur film, meilleur réalisateur, meilleur scénario adapté) en 1944. Il est considéré par l'American Film Institute comme le troisième plus grand film américain depuis 2007, derrière *Citizen Kane* et *le Parrain*.



Affiche du film "Casablanca"

Enfin, les habitants de la ville se nomment Bidawa en arabe, Casawa en dialecte marocain, ou les Casablancais en français.

Voici donc les importants chiffres⁵³ qui caractérisent et distinguent la ville de Casablanca :

➤ Casablanca, une ville de potentiel et de défi :

- 1 200 Km² avec 70 Km de littoral ;
- 4 Millions d'habitants ;
- 31 % de la population ayant moins de 15 ans ;
- 50,9% de la population active au Maroc ;
- Un capital humain jeune, compétent et qualifié ;

⁵³ Chiffres disponibles sur le site de la ville : <http://www.casablancacity.ma/Ma-ville/Decouvrir-casablanca/Casablanca-en-chiffres>

- Plus de 10 facultés, 7 grandes écoles, plus de 45 écoles supérieures privées et le premier institut en Afrique dédié aux métiers du BTP ;
- Un pôle d'innovation et de recherche scientifique, avec plus de 20% de l'effectif national des professeurs-chercheurs, dont plus de 60% dans les domaines de la science et de l'ingénierie ;
- Un marché de plus d'un milliard de consommateurs accessible en quelques heures de vol grâce au hub aérien et aux accords de libre-échange.

➤ Casablanca, une ville de performance :

- 30% du PIB national ;
- 50% de la valeur ajoutée ;
- 48% des investissements ;
- Première zone portuaire du Maroc avec 60% des échanges commerciaux du pays ;
- Premier pôle industriel avec plus d'un tiers des établissements industriels et 48% des Investissements Industriels, 45% des Exportations Industrielles 45% du PIB Industriel ;
- Première place financière avec 30% du réseau bancaire, et accueillant les sièges sociaux et centres de décisions des principales banques nationales notamment celles implantées en Afrique.

➤ Casablanca, les attributs d'une grande métropole :

- 30,8% ayant moins de 15 ans ;
- 39% des unités productives du pays ;
- 60% de la main d'œuvre industrielle ;
- 30% du réseau d'agences bancaires du pays ;
- L'aéroport Mohammed V : 51% du total du trafic aérien national.

Forte de ce dynamisme, Casablanca est sans nul doute la métropole par excellence du Maroc. Reconnue pour sa vitalité et son dynamisme économique à portée internationale, et en tant que hub financier africain émergent, Casablanca est désormais une ville ouverte, inclusive et innovante. Elle présente alors un attrait indéniable pour les entreprises et investisseurs nationaux et étrangers, et pour les jeunes à la recherche d'un cadre de vie confortable et moderne, ainsi que pour les curieux désirant découvrir cette ville historique qui baigne entre tradition et modernité. D'ailleurs, elle a depuis toujours fait l'objet de toutes les convoitises.

L'objectif actuel des hauts responsables de Casablanca est de consolider cette position de leader national ainsi que de maintenir cette dynamique de croissance et de la renforcer grâce au plan de développement de la ville (PDGC 2015-2020) qui met en œuvre des projets de développement structurants et à forte valeur ajoutée. Casablanca est aujourd'hui un chantier à ciel ouvert. En effet, une panoplie de projets est engagée et plusieurs chantiers sont en cours dans les domaines économique, social, urbanistique, touristique et culturel, et ce, pour doter la capitale économique de tout ce dont une métropole internationale a besoin. Le but in fine étant de transformer Casablanca en un espace de vie, de prospérité et de divertissement, ainsi qu'un hub attractif connecté au monde et doté d'infrastructures et d'aménagements urbains aux normes internationales. Voici un léger aperçu de quelques projets phares à Casablanca :

- **Ville nouvelle d'Anfa :**

Projet phare du groupe CDG Développement, acteur majeur du développement territorial intégré et durable au Maroc, Casa Anfa est un projet d'aménagement urbain qui se développe au cœur de Casablanca sur une superficie foncière globale de plus de 350 hectares. La future cité sera érigée sur le site historique de l'ancien aéroport d'Anfa offrant un look nouveau et moderne tout comme une attractivité forte à la métropole. L'ambition portée par ce projet est d'accorder une nouvelle centralité urbaine moderne à la ville de Casablanca et de rehausser son niveau urbanistique en vue de la hisser au rang des grandes métropoles internationales.



Maquette numérique de Casa Anfa

- **Grand Théâtre de Casablanca :**

Situé en plein centre historique de Casablanca, sur la place Mohammed V, le Grand Théâtre de Casablanca se présente comme étant l'un des plus importants complexes culturels d'Afrique et du monde Arabe. Espace multidisciplinaire dédié à tous les arts de la scène : théâtre, danse, musique, comédie musicale, etc., ce haut lieu de culture pourra accueillir tout au long de l'année,

des manifestations et des spectacles culturels et artistiques de dimension internationale. Promu par les pouvoirs publics de la ville, ce projet vise à donner une impulsion majeure à la politique culturelle et au rayonnement international de la métropole casablancaise en particulier, et du Royaume en général. Ce Grand Théâtre sera de classe internationale, avec une architecture prestigieuse destinée à marquer le paysage urbain, une acoustique, une scénographie et des équipements de toute dernière génération. Prouesse architecturale et urbaine, le Grand Théâtre dotera alors la place Mohamed V d'une nouvelle identité et fera figure d'icône de la ville de Casablanca. Il redonnera également ses lettres de noblesse à la métropole, faisant d'elle une capitale Africaine de la culture et des Arts.



Maquette numérique du Grand Théâtre de Casablanca

- **Place Mohammed V Est :**

La place Mohammed V constitue le centre administratif de Casablanca. Construite en 1920, la place regroupe plusieurs bâtiments construits par le maréchal Lyautey pendant l'époque du Protectorat, comme le Consulat de France, la Poste et la Banque du Maroc, le Palais de Justice et la Wilaya. Le réaménagement de cette place a pour vocation de concevoir une grande place piétonne pour Casablanca à l'instar des grandes places internationales. En harmonie avec le projet du grand théâtre, la Place Mohammed V offre désormais une place minérale de 12 000 m², une fontaine musicale sur 3 bassins, un parking en ouvrage de 168 places, des sanitaires publics, des jardinières, et un mobilier urbain.



Place Mohammed V

- **Parc de la Ligue Arabe :**

Le projet de réhabilitation et de mise à niveau de ce parc historique de la ville de Casablanca sera réalisé dans le respect des fondamentaux paysagers du début du siècle précédent, ainsi que des standards les plus contemporains en termes de protection de l'environnement et d'équipements et de loisirs. Le programme de la réhabilitation et la mise à niveau du Parc de la Ligue Arabe comprendra notamment : la réunification des deux parties du parc et son ouverture complète sur la ville ; la création d'un Skate Parc ; la création d'un parcours sportif ; la création d'espaces de jeux ; la réhabilitation des espaces verts du parc ; et la mise en œuvre de nouvelles technologies pour la rationalisation de l'utilisation des ressources naturelles (eau, énergie, etc.).



Parc de la Ligue Arabe

- **Promenade maritime de la Mosquée Hassan II :**

Le projet de l'aménagement de la Promenade maritime de la Mosquée Hassan II s'inscrit dans le cadre de l'aménagement et de la mise à niveau du littoral de la région Casablanca-Settat. Cet endroit sera réaménagé en un parc urbain donnant sur la mer et ouvert au public. Conçue donc pour être une plateforme d'échange et un lieu de rencontre pour tous les Casablancais, la Promenade maritime de la Mosquée Hassan II contribuera d'une part à la cohésion sociale, à l'épanouissement des citoyens et d'autre part, à la valorisation de l'attractivité touristique.



Maquette de la Promenade maritime de la Mosquée Hassan II

- **Corniche Aïn Diab :**

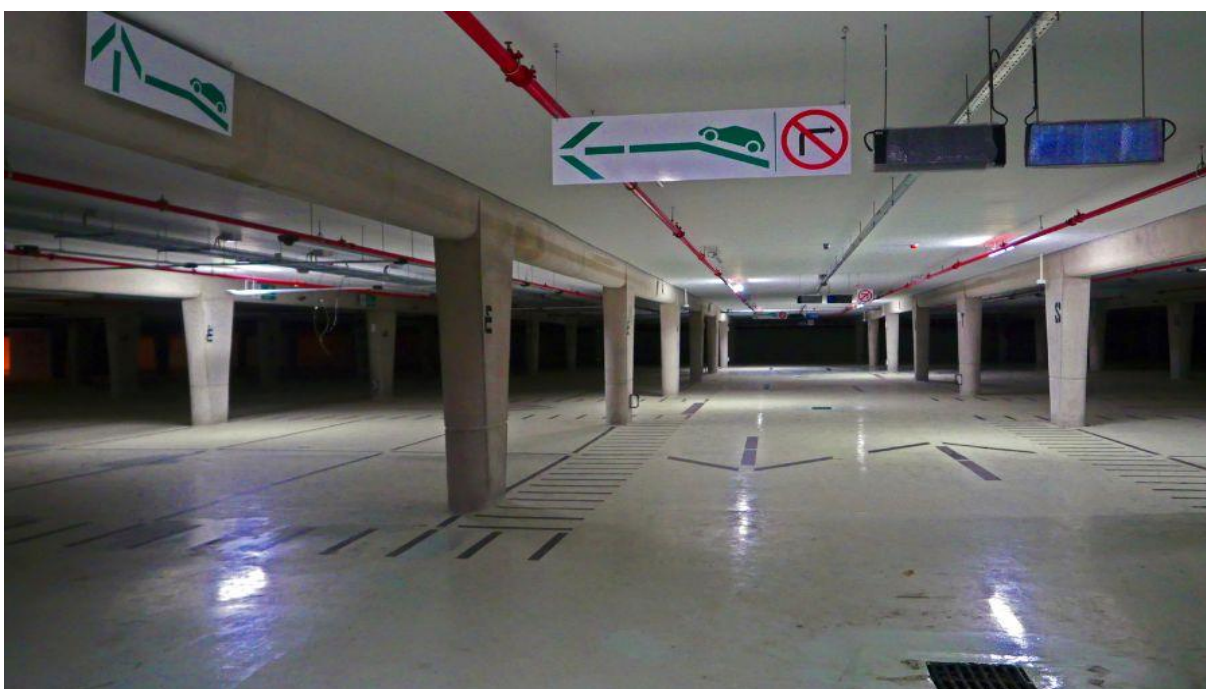
Le projet de réaménagement de la corniche d'Aïn Diab à Casablanca s'inscrit également dans le cadre de la mise en œuvre de la convention relative à la valorisation du littoral de la Région de Casablanca-Settat. Ainsi, ce projet structurant participera, selon des normes urbanistiques modernes, au renforcement de l'attractivité du littoral de la métropole et au développement de la mobilité tout au long de la corniche. Cette dernière, s'étalant sur 3,5 km, devra donc faire peau neuve et offrira aux Casablancais des espaces de détente, des lieux de promenade, de pratiques sportives en plein air, et d'accès direct à la plage, ainsi qu'un magnifique panorama. Le but in fine étant de doter Casablanca d'infrastructures modernes aux normes internationales, de promouvoir son attractivité et ses atouts touristiques, de renforcer son développement économique et de répondre aux aspirations de ses habitants.



Maquette de la corniche d'Aïn Diab

- **Parking Place Rachidi :**

Le projet consiste en la réalisation d'un parking sous la place Rachidi afin d'absorber la réduction considérable du nombre de places de stationnement en surface générée par le réaménagement du Parc de la Ligue Arabe et la fermeture des rues Abderrahmane Sahraoui et Pierre Marie Curie, ainsi que la mise en place d'un nouveau plan de circulation pour la zone. Auxquels s'ajoute la demande de stationnement qui sera générée par l'activité du Grand Théâtre de Casablanca en cours de construction. Ce parking, composé d'un seul niveau de sous-sol, contiendra 724 places de parking répondant aux standards internationaux avec un système de guidage dynamique.



Parking Place Rachidi

- **Trémie des Almohades :**

Le projet consiste en la construction, sur le Boulevard des Almohades, d'une des plus longues trémies de Casablanca qui reliera la mosquée Hassan II au Boulevard des F.A.R. et aura donc pour principal but de fluidifier le trafic de plus en plus dense sur l'axe qui dessert la marina, l'ancienne médina et le centre-ville de Casablanca. L'aménagement de la trémie des Almohades concerne un tracé qui totalise un linéaire de 2,2 km dont 1,8 km en souterrain. Cette trémie devra déniveler tous les carrefours le long des Boulevards des Almohades, Sidi Med Ben Abdellah et Zaid ou Hmed, et débouchant sur l'Avenue des F.A.R. après le carrefour Zellaqa.



Tracé de la trémie des Almohades

- **Parc Zoologique Aïn Sebâa :**

Ce projet vise le réaménagement de l'ancien zoo d'Ain Sebâa, patrimoine casablancais depuis plus de 80 ans, en un parc zoologique de dernière génération (Zoo-immersion) pour combler les besoins de la ville et de ses habitants en matière d'offre en équipements d'animation. S'étalant sur une superficie de 10 hectares, ce nouveau parc zoologique comprendra quatre aires géographiques représentant l'Afrique, l'Asie et l'Amérique ; une collection animale de plus de 45 espèces ; une ferme pédagogique ; deux grands espaces de pique-nique ; un restaurant, une boutique et deux kiosques.



Chantier du parc zoologique d'Ain Sebâa

Diagnostic d'attractivité et profil identitaire de Casablanca

A la suite de plusieurs rencontres, études, ateliers et focus groups menés dans le cadre du diagnostic d'attractivité de Casablanca conduit par la société de développement local Casa Events & Animation en collaboration avec 300 personnes issues de différents domaines, les principaux attributs de la métropole, ses traits saillants et partagés, ses avantages compétitifs et ses axes d'améliorations ont pu être identifiés et définis.

Ce diagnostic prouve que Casablanca est une locomotive économique, un carrefour géographique et une façade maritime de premier ordre, de même qu'une métropole active, pionnière et multiculturelle. Les principaux atouts de la ville résident dans sa jeunesse, sa dimension internationale, sa vitalité, la douceur de son climat et sa forte connexion au reste du monde. Les attributs importants qui la caractérisent sont les suivants :

- Une locomotive de développement économique et social ;
- Un Hub aéroportuaire, financier et technologique ;
- Une place majeure pour l'industrie et l'immobilier sur le continent africain ;
- Une métropole *business friendly* grâce à un climat des affaires positif ;
- Un espace compétitif pour la promotion des investissements et la création des richesses ;
- Une cité cosmopolite par sa culture, son patrimoine et son architecture.

Alors que les valeurs propres à Casablanca identifiées dans l'analyse et qui ont été portées par la marque WeCasablanca et ce, pour rassembler et fédérer les Casablancais sont : l'ouverture et l'humanisme ; l'agilité et la diversité ; l'énergie et la détermination ; l'innovation et la création. Par ailleurs, étant donné que Casablanca est une ville particulière qui a une identité propre, de multiples facettes, et qui a été forgée au fil de son histoire par des Marocains venus de tout le pays ainsi que par les différentes communautés étrangères arrivées des quatre coins du globe, le positionnement qui a été choisi pour la marque territoriale est Casablanca, à la rencontre des mondes. Ceci confère le statut de métropole cosmopolite à la ville.

Tandis que les axes d'amélioration proposés pour rendre Casablanca meilleure concernent essentiellement des points relatifs à la qualité de vie et la nécessité d'accélérer davantage le développement de la métropole. Le but ultime étant d'affirmer le leadership de Casablanca, de réconcilier la ville avec ses habitants, d'améliorer leurs conditions de vie, d'optimiser la mobilité en termes de temps, de coût et de qualité, et de développer une offre de divertissement riche et différenciée. Les axes qui ont été évoqués sont :

- Les déséquilibres urbains marqués par des infrastructures et des transports inadaptés et des poches d'insalubrité au cœur et dans la périphérie de la ville ;
- Un cadre de vie pénalisé par une qualité de l'air dégradée, une offre de soins limitée et une bureaucratie pesante ;
- La nécessité d'un renouvellement industriel vers plus de valeur ajoutée et de technologie pour rester dans la course des grandes métropoles ;
- L'importance de renforcer l'innovation ainsi que les liens université-recherche-entreprises.

Cet état des lieux de l'attractivité de Casablanca a fait émerger 4 objectifs primordiaux que doit atteindre la ville et auxquels doit répondre la marque WeCasablanca, à savoir :

- Affirmer le leadership de Casablanca sur tous les segments (économie, culture, sport, création, etc.) ;
- Réconcilier Casablanca avec ses habitants et placer l'humain au cœur du projet ;
- Mobiliser les énergies, notamment à travers la promotion des valeurs de partage, de tolérance en plus de la nécessité d'impliquer et interpeller les Casablancais ;
- Faire accéder Casablanca au statut de Global city.

Par ailleurs, le diagnostic d'attractivité avait également pour objectif de définir l'ADN de Casablanca. Le profil identitaire a révélé donc six traits majeurs de la ville qui ont intégrés à la marque WeCasablanca :

1. **Casa, citoyenne du monde** : Une métropole mondiale, un hub africain de référence qui connecte le Maroc et l'Afrique au reste de la planète. Une terre de rencontres fécondes, d'échanges et de diversité.
2. **Casa, entre tradition et modernité** : Ville moderne et à la fois attachée à la culture ancestrale du pays. Cela est visible dans tous les rayons de la vie quotidienne : culture, architecture, production artistique, etc. Cependant, ces contrastes deviennent parfois dissonants.
3. **Casa, ville laboratoire** : Casablanca a souvent été pionnière. La ville a souvent accueilli les expériences pilotes. C'est une ville qui inspire, qui libère les énergies, où les rêves de réussite sont permis. L'étude révèle cependant que les possibilités de création ne sont pas les mêmes pour tous.
4. **Casa, l'effervescente** : Incitante, motivante, dynamique, jeune ... Casablanca est une ville en constant mouvement. Mais cette effervescence a un prix : l'étude révèle que la

métropole peut également arborer un visage chaotique, avec une circulation difficile et une urbanisation pas toujours maîtrisée.

5. **Casa, ville d'opportunités** : Grâce à son essor économique, Casablanca est un territoire de croissance, d'opportunités et d'investissements. La ville où tout est possible ... mais pas pour tout le monde, révèle l'étude du profil identitaire de la métropole.
6. **Casa, accueillante et ouverte** : Terre d'accueil, de tolérance et d'échanges ... la métropole intériorise les différences culturelles et sociologiques de ses habitants pour faire naître l'identité casablancaise. Mais cela ne se fait pas sans travers. L'étude révèle une montée de l'individualisme et une diminution de la solidarité.

Annexe D : Liste des acteurs potentiels concernés par l'étude qualitative

Acteurs	Présentation
1. Wilaya de la région Casablanca-Settat et la préfecture de Casablanca 	La Wilaya désigne une division administrative du pays qui correspond à la circonscription déconcentrée qui existe en parallèle de la région (collectivité territoriale). A sa tête, se trouve un Wali, qui est un représentant de l'Etat nommé par le Roi et qui a une mission d'animation économique, de sécurité et de coordination. Il est à noter que le Wali de la région est aussi le gouverneur de la préfecture de Casablanca.
2. Commune de Casablanca / Conseil de la ville 	La commune est une collectivité territoriale de droit public dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Son principal objectif est d'assurer la gestion des affaires de proximité. Le président du conseil communal est le maire de Casablanca.
3. Conseil de la Région Casablanca-Settat 	La Région de Casablanca-Settat est l'une des douze régions du Maroc issue du découpage territorial en 2015. Le conseil de la région a pour principale mission la planification et l'aménagement du territoire, son développement économique et durable, ainsi que la gestion des affaires dont la Région a la charge. Sa métropole est Casablanca.
4. Conseil Economique, Social et Environnemental 	Le CESE est une institution indépendante consultative créée en 2011 par dahir royal. Il a pour rôle la réalisation d'études et la formulation de propositions auprès du gouvernement, la Chambre des Représentants et la Chambre des Conseillers. Il assure des missions consultatives sur les questions à caractère économique, social et environnemental.
5. Casablanca Finance City Authority 	CFCA est une S.A. de droit privé née d'une initiative public-privée visant à faire de Casablanca un hub économique et financier régional en Afrique. CFCA a été créée en 2010 avec un tour de table de très haut niveau représentatif du paysage financier du Royaume, y compris Bank Al Maghrib, la Bourse de Casablanca, et la Caisse de Dépôt et de Gestion. Le CFCA est en charge du pilotage global et de la promotion institutionnelle de Casablanca Finance City.
6. Confédération Générale des Entreprises du Maroc 	La CGEM, fondée en 1947, est le représentant du secteur privé auprès des pouvoirs publics et des institutionnels. Elle s'exprime au nom de ses 90 000 membres directs et affiliés agissant dans différents secteurs et de différentes tailles. Elle veille essentiellement à promouvoir les entreprises membres et à assurer un environnement économique favorable pour leur développement.

7. Office National Marocain du Tourisme 	L'ONMT est un établissement public marocain créé en 1918, à caractère administratif doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. L'ONMT est un acteur principal dans le secteur du tourisme marocain, il a pour mission de promouvoir et de commercialiser le produit « Maroc » aussi bien au niveau national qu'à l'Etranger. Son directeur est M. Adel El Fakir.
8. Agence Urbaine de Casablanca 	Créée en 1984, l'AUC est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est placée sous la tutelle du Ministre de l'Intérieur et sous le contrôle financier de l'Etat. Elle a pour principales missions de réaliser des études et des projets d'aménagement pour le compte de l'Etat ; mener des études stratégiques de planification urbaine ; instruire les projets de construction, de groupements d'habitation, de lotissement et de morcellement pour accorder l'avis conforme dans les délais réglementaires ; et assister techniquement les collectivités locales et tous les opérateurs publics et privés en matière d'urbanisme et d'aménagement urbain.
9. Conseil Régional du Tourisme de Casablanca-Settat	Son principal objectif est de promouvoir et de favoriser le développement du tourisme au niveau de la région Casablanca-Settat. Précisons que le CRT de Casablanca (avant la régionalisation) fut créée en 2002.
10. Observatoire du Tourisme 	L'OT est une organisation non gouvernementale (ONG) créée en 2005 et qui a pour rôle de fournir à la fois des éléments de suivi et de pilotage de la stratégie de développement touristique et d'éclairer les opérateurs sur l'information touristique, les résultats d'études stratégiques et l'évolution des indicateurs statistiques. Les missions de l'OT s'articulent donc autour de 4 axes principaux : une source d'information fiable ; un outil de pilotage et une plateforme d'échange ; un outil d'analyse et de veille ; et un outil de prévision et un guide de prise de décision.
11. Chambre de Commerce et d'Industrie et de Services de Casablanca-Settat 	La CCIS Casablanca-Settat est un organisme (établissement public) à caractère administratif géré par des élus représentant le secteur privé et chargé de représenter, défendre et développer les intérêts des entreprises commerciales, industrielles et de services dans toute la région et de leur apporter certains services.
12. Centre Régional d'Investissement de Casablanca-Settat 	Le CRI de Casablanca-Settat a pour principales missions : l'aide à la création d'entreprises, l'assistance aux projets d'investissements, le maintien et développement des investissements existants, l'amélioration de l'attractivité de la région aux investissements dans les secteurs à fort potentiel, et l'amélioration du climat des affaires régional avec l'ensemble de nos

	partenaires publics et privés. Le CRI de Casablanca fut créé en 2002.
13. Centre Marocain de Promotion des Exportations 	Le CMPE, plus connu par Maroc Export, est un établissement public sous la tutelle du Ministère du Commerce Extérieur créé en 1980. Il est chargé principalement de la promotion des exportations des produits industriels, agro-alimentaires, des services et de tous produits qui ne relèvent pas, en vertu d'une disposition législative ou réglementaire, de la compétence d'autres administrations ou organismes.
14. Agence Marocaine de Développement des Investissements 	L'AMDI est un organisme public créé en 2009 et a pour principale mission la commercialisation de l'offre Maroc en matière d'investissement. Pour cela elle entreprend des actions de promotion et de communication pour faire connaître les opportunités d'investissement au Maroc et attirer les prospects potentiels. L'AMDI organise des séminaires, des conférences, des ateliers, etc., de nature à promouvoir l'investissement tant national qu'étranger.
15. Office des Foires et Expositions de Casablanca 	L'OFEC est un établissement public placé sous la tutelle administrative du ministère chargé du commerce créé en 1937. L'Office est responsable de l'organisation des foires, des expositions et des salons nationaux et internationaux sur la ville de Casablanca.
16. Observatoire du Grand Casablanca	C'est une association à but non lucratif créée en 2004, qui a pour rôle de faire des études et des enquêtes afin de proposer des solutions aux problèmes et permettre aux autorités publiques, aux élus, au monde de l'entreprise comme à la société civile de bénéficier d'études, et de réflexions stratégiques. L'observatoire permet de produire et partager les informations et les connaissances nécessaires pour la prise de décision et le suivi des différents secteurs à caractère économique, social et culturel.
17. Casablanca Events & Animation 	CEA est une Société de Développement local (SDL) créée par les autorités publiques en 2015. Elle a pour mission la promotion de Casablanca à l'échelle nationale et internationale par le biais d'animations aussi bien économiques, culturelles que sportives. Elle est en charge également de la marque <i>WeCasablanca</i> .
18. Casablanca Patrimoine 	Casa Patrimoine est une SDL créée en 2015 à l'initiative des collectivités locales. Elle se charge de la réhabilitation, la sauvegarde et la valorisation du patrimoine culturel, matériel, immatériel et naturel de la Région du Grand Casablanca. Casa Patrimoine a pour rôle principal d'assurer la coordination entre les différents acteurs locaux, régionaux et nationaux en vue de la mise en place d'une stratégie de sauvegarde et de valorisation du patrimoine, en

	concertation étroite avec la Commune et la Région.
19. Casablanca Transports 	Casa Transports est une SDL créée en 2009 et chargée du développement de la mobilité et du réseau de transport en commun de Casablanca, des ouvrages routiers et de la réorganisation de la circulation dans la perspective d'une mobilité durable.
20. Casablanca Développement 	Casa Développement est une SDL créée en 2008, à capitaux 100% publics et qui a pour principal but de gérer le stationnement payant au niveau de la ville de Casablanca. Ses missions sont : l'aménagement, l'équipement et la gestion des services publics afférents au stationnement ; la construction et la gestion de parkings en ouvrage tant en surélévation qu'en souterrain ; la gestion du stationnement sur voirie ; la réalisation de toute étude en relation avec le stationnement ou avec les services annexes à la circulation et au roulage.
21. Casablanca Aménagement 	Casa Aménagement est une S.A. de droit privé à capitaux publics créée en 2008. La SDL a pour objectifs de : réaliser de grands projets d'urbanisation et de développement (économique, culturel, environnemental et social) pour la Région de Casablanca Settat en qualité de Maître d'Ouvrage, Maître d'Ouvrage délégué ou Assistant à Maître d'Ouvrage ; engager des études et assister les parties impliquées dans la définition des besoins ; participer à l'évaluation des projets de développement ; développer des schémas de financement, rechercher les sources de financement appropriées et mettre en place les partenariats nécessaires.
22. Casablanca Prestations 	Casa Prestations est une S.A. créée en 2014 à l'initiative des collectivités territoriales. Cette SDL est en charge, dans le cadre des projets qui lui sont confiés, du développement, de la gestion, de l'accompagnement, du suivi et de l'évaluation des prestations de service public local.
23. Idmaj Sakan 	Idmaj Sakan est une SDL créée en 2006 à la suite des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des actions de résorption de l'habitat insalubre dans la Région de Casablanca-Settat. La SDL a donc pour mission de lutter contre l'habitat insalubre par la résorption des bidonvilles et de l'habitat menaçant de ruine, l'accompagnement de la population transférée et l'accompagnement des propriétaires terriens pour l'évacuation de leurs terrains occupés par des bidonvilles.
24. Caisse de Dépôt et Gestion	La CDG est un organisme marocain de sécurisation de l'épargne nationale créé en 1959. Elle s'est érigée au fil des années en un véritable catalyseur d'investissements de long terme tout

	en développant un savoir-faire unique dans la réalisation de grands projets structurants. Elle s'est donc spécialisée dans la sécurisation de l'épargne collectée et dans l'accompagnement du développement économique du Royaume. Son organisation actuelle s'articule autour de 4 grands domaines d'activité, à savoir : gestion de l'épargne et prévoyance ; développement territorial ; tourisme ; banque, finance et investissement. Le Groupe CDG se pose quotidiennement comme challenge de concilier son caractère d'institution publique et d'investisseur en phase avec les défis du développement du Maroc. En effet, sa devise est : « Ouvrir ensemble, pour le Maroc avenir ».
25. Agence de Développement Social 	L'ADS est un établissement public créé en 1999. Elle est dédiée à la réduction de la pauvreté et à la promotion du développement social au Maroc. La mission principale de l'ADS est donc de lutter contre la pauvreté et la vulnérabilité, par l'appui aux acteurs locaux pour le renforcement du territoire, selon une démarche participative, partenariale et de proximité.
26. Initiative Nationale pour le Développement Humain 	L'INDH, lancée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI en 2005, vise la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale à travers la réalisation de projets d'appui aux infrastructures de base, projets de formation et de renforcement de capacités, d'animation sociale, culturelle et sportive ainsi que la promotion d'activités génératrices de revenus et d'emplois.
27. Direction Générale des Collectivités Locales 	La DGCL a pour mission de préparer les décisions que prend le Ministre de l'Intérieur dans le cadre de ses pouvoirs de tutelle sur les collectivités locales et d'en assurer le suivi et le contrôle de l'exécution.
28. Agence Nationale des Ports 	Créée en 2006 à la suite de la séparation de l'Office d'Exploitation des Ports en deux entités, l'ANP est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et qui est sous la tutelle technique du Ministère de l'Équipement et du Transport. Acteur fort du paysage portuaire marocain, l'ANP fédère l'ensemble de la communauté portuaire autour d'objectifs communs, et œuvre à la création d'un environnement portuaire compétitif tout en assurant des services sûrs et de qualité. L'ANP s'est fixée huit priorités stratégiques : la poursuite de la réalisation des grands chantiers portuaires ; la préservation du patrimoine portuaire ; la contribution à la mise en œuvre de la stratégie nationale de compétitivité logistique ; la simplification et la facilitation des procédures de transit portuaire ; la poursuite de la mise en œuvre de la réforme portuaire objet de la loi 15-02 ; la

	régulation des activités et des opérateurs portuaires ; l'amélioration de la compétitivité du secteur portuaire ; la police, la sécurité et la protection de l'environnement dans le milieu portuaire.
29. Office National des Aéroports 	L'ONDA est un établissement public à caractère industriel et commercial créé en 1990. Il est chargé des aéroports et du contrôle de la navigation aérienne au Maroc. Les missions de l'ONDA sont regroupées en 4 axes : la garantie de la sécurité de la navigation aérienne au niveau des aéroports et de l'espace aérien, sous juridiction nationale ; l'aménagement, l'exploitation, l'entretien et le développement des aéroports civils de l'Etat ; l'embarquement, le débarquement, le transit et l'acheminement à terre des voyageurs, des marchandises et du courrier transportés par air, ainsi que tout service destiné à la satisfaction des besoins des usagers et du public ; la liaison avec les organismes et les aéroports internationaux afin de répondre aux besoins du trafic aérien ; la formation d'ingénieurs de l'aéronautique civile, de contrôleurs et d'électroniciens de la sécurité aérienne
30. Royal Air Maroc 	La RAM est une compagnie aérienne marocaine créée en 1957 et ayant pour principal hub l'Aéroport Mohammed V de Casablanca. Elle propose un large choix de vols à destination de l'Afrique, de l'Europe, de l'Amérique et de l'Asie.
31. Office Nationale des Chemins de Fer 	L'ONCF est un établissement public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) créé en 1963, et doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Il a pour mission d'assurer le transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises dans les meilleures conditions de sécurité, de sûreté, de confort, de régularité, et de développement durable. A ce titre, il assure l'exploitation du réseau ferré national ; la réalisation des études, la construction et l'exploitation de nouvelles lignes de chemins de fer ; l'exploitation des entreprises se rattachant, directement ou indirectement, à l'objet de l'Office.
32. Agence Régionale d'Exécution des Projets de Casablanca-Settat	L'AREP de Casablanca-Settat est une entité créée en 2016 qui est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, et placée sous la tutelle du Conseil de la région et le contrôle financier de l'Etat. L'agence représente le bras armé de la région et a pour mission la réalisation et le suivi de tous les projets initiés par cette dernière.

33. Guichet unique d'urbanisme de Casablanca	Casablanca fut la première ville marocaine à instauré en 2013 le guichet unique à travers 2 catégories de guichets : le guichet unique de Casablanca pour traiter les demandes d'autorisation des « Grands Projets », ainsi que certains types précis de « Petits Projets » ; et les guichets uniques d'Arrondissements pour traiter les types restant de la catégorie « Petits Projet ». Ces guichets uniques jouent le rôle d'interlocuteur unique pour les demandeurs d'autorisations d'urbanismes portant sur des projets de lotissement, de construction ou de création de groupes d'habitations, et de morcellement. Ainsi, outre les permis de construire, le guichet aura également pour mission de délivrer entre autres les autorisations de lotir, le permis d'habiter, le certificat de conformité.
34. Confédération Nationale du Tourisme 	Créée en 1995, la CNT se veut d'être le porte-parole du secteur touristique au Maroc et le coordinateur national de l'ensemble des professions touristiques. Sa force consiste donc à fédérer les métiers et les fédérations régionales du tourisme. Sa devise est : « Le tourisme au service de l'emploi et de l'économie nationale ». Les missions de la CNT reposent sur trois axes stratégiques : être l'interlocuteur stratégique de l'ensemble du secteur auprès des pouvoirs publics et de l'ensemble des décideurs ; accompagner la Vision 2020 pour continuer à faire du tourisme l'un des moteurs du développement économique, social et culturel du Maroc ; fournir de véritables services aux adhérents à la CNT (études sectorielles, formations et workshops, veille et benchmarking, etc.).
35. Université Hassan II de Casablanca 	L'UH2C est une université publique gouvernementale qui est le fruit de la fusion en 2014 de deux universités Hassan II, celle de Casablanca Aïn Chok et Mohammedia. Cette nouvelle dynamique traduit l'ambition d'inscrire l'UH2C dans la voie de l'excellence de la formation et de la recherche scientifique, tout comme renforcer sa visibilité à l'échelle africaine et internationale. L'UH2C met à la disposition de ses étudiants un encadrement scientifique, pédagogique et administratif important, en ayant un effectif de 2.124 enseignants-chercheurs et 982 personnels administratifs et techniques, et en dispensant une formation multidisciplinaire couvrant l'ensemble des champs disciplinaires, favorisant ainsi la diffusion des connaissances professionnelles pour répondre non seulement aux attentes socio-économiques mais aussi de contribuer au développement du pays. Au niveau

	de la recherche scientifique, l'université dispose de structures de recherche plus étoffées avec 123 laboratoires, 10 centres de recherche, deux plateformes technologiques, un Observatoire et 10 centres d'études doctorales offrant 46 formations doctorales en tout. Ainsi, avec ses 6 campus, ses 17 établissements situés à Casablanca et à Mohammedia, et 103 326 étudiants composés de locaux et d'étrangers, elle est la plus grande université au Maroc.
36. Casamémoire 	Créée en 1995, Casamémoire est une association marocaine à but non lucratif dont l'objectif est la promotion et la sauvegarde du patrimoine architectural du XXe siècle de la ville de Casablanca. Les objectifs de l'association sont de sensibiliser l'opinion publique, les acteurs sociaux et politiques, ainsi que de préserver la spécificité de Casablanca et de valoriser le patrimoine architectural, le tourisme culturel et la mémoire collective au travers notamment de restaurations et de réhabilitations de bâtiments.
37. Association du Grand Casablanca – Carrières Centrales 	C'est une association civile à but non lucratif qui a vu le jour en 1995 et qui a pour mission la réhabilitation de la médina de Casablanca. Ses missions sont entre autres: la promotion du patrimoine par le lancement de toute activité contribuant à la mise en valeur de la ville de Casablanca ; l'élaboration d'études terrain dans plusieurs domaines (culturels, sociaux, économiques, sportifs, préservation de l'environnement, etc.) dans le but de dresser un état des lieux ainsi que les problématiques qui les entravent, en informer les acteurs concernés et proposer des solutions ; le lancement de toutes les activités sociales, culturelles, économiques visant la prise de conscience des enjeux nationaux et des affaires du Grand Casablanca et ses citoyens, dans le but de renforcer les liens communicationnels entre les différentes catégories sociales dans les domaines précités ; etc.
38. Marocains Pluriels 	Une association lancée en 2009 regroupant les Marocain(e)s ouverts sur le monde, les Marocain(e)s de sang ou de cœur, de naissance ou d'adoption, d'ici et d'ailleurs, et ayant en commun la défense des valeurs d'ouverture, de tolérance, de partage et la volonté de contribuer à l'avancement du pays vers la modernité. Les missions de l'association sont de : créer un mouvement pour véhiculer, promouvoir, faire progresser les messages de diversité, de dialogue, de tolérance et d'ouverture sur l'autre ; inciter la jeunesse à s'engager dans la vie de la cité ; créer le débat dans la société marocaine en s'exprimant sur les grands sujets de société, et contribuer au

	développement et à la circulation des idées ; encadrer la jeunesse pour contribuer à sa conscientisation, l'aider à se forger des repères ; contribuer à l'émergence de nouveaux visages, nouvelles voix, nouveaux talents, etc. afin d'inscrire les générations actuelles dans cette culture du partage et de l'ouverture ; et créer un réseau pour partager les expériences.
39. Association Marocaine du Marketing et de la Communication 	Créée en 2013, l'AMMC est une association professionnelle du marketing et de la communication, et un lieu de rencontre exclusif, dédié aux directeurs et responsables seniors du domaine. La vision de l'AMMC est de devenir la référence marocaine du marketing et de la communication. Sa principale mission est donc de promouvoir ces métiers-là, et en faire un levier pour le développement de la profession et des professionnels au Maroc. Ses objectifs sont entre autres de : participer à l'épanouissement des professionnels du domaine ; rassembler dans un même cadre associatif les professionnels du marketing et de la communication d'entreprises ou d'institutions ayant acquis un minimum de 4 années d'expérience ; être un espace de réflexion, d'échanges et de proposition sur les structures et les fonctions du marketing et de la communication ; créer des passerelles d'échange et de collaboration entre les professionnels du domaine d'une part, les agences, les prestataires de services et l'univers académique d'autre part.
40. Al Omrane Casablanca-Settat 	Filiale du Holding Al Omrane, Al Omrane Casablanca-Settat est une S.A. créée en 2007, qui participe à enrichir l'offre en logements, à encourager les investissements dans la région Casablanca-Settat et lutter contre l'habitat insalubre ainsi que la requalification de l'espace de vie urbain. La société s'est attribuée également comme mission : l'aménagement urbain et de construction, notamment la création de nouvelles zones urbaines (habitat économique, social et moyen standing, équipements commerciaux, etc.) ; la réalisation de projets d'habitat, notamment l'habitat social et les lotissements ; la résorption des bidonvilles et de l'habitat insalubre ; la réalisation d'équipements ou d'infrastructures liés aux programmes d'habitat ; la restructuration des quartiers d'habitat non réglementaire ; la requalification des tissus urbains et la réhabilitation des tissus anciens.
41. Presse nationale (L'Economiste, Les Inspirations Eco, Aujourd'hui le Maroc, etc.)	Etant des médias puissants de diffusion de l'information, la presse locale et nationale peut jouer un rôle efficace dans le processus de branding territorial que ce soit en amont en fournissant toute la documentation sur le territoire concerné par la stratégie de marque ou

	en aval en communiquant sur les atouts du territoire, les projets réalisés ou en cours, et surtout sur la marque territoriale, voire carrément y apporter un regard critique essentiel pour l'améliorer. La communication produite par les journaux et diffusée sur le plan local, national et international, présente un grand intérêt pour la marque et exerce une influence sur l'audience.
42. Ministères concernés (de l'intérieur, de l'économie et des finances, du tourisme, de l'industrie et du commerce, de l'aménagement du territoire, etc.)	Les ministères sont des acteurs stratégiques du fait qu'ils sont les structures administratives placées directement sous l'autorité du gouvernement.
43. Délégations régionales (du tourisme, du commerce et de l'industrie, etc.)	Les délégations sont chargées de représenter les différents ministères et de mettre en œuvre leur politique au niveau régional.
44. Ecoles supérieures (ISCAE, HEM, ESCA, EMSI, Ecole Supérieure des Beaux-Arts de Casablanca, etc.)	Outre l'université, les écoles supérieures à Casablanca jouent aussi un rôle dans l'attractivité de la ville surtout qu'elle possède des écoles et des instituts supérieurs de renom offrant différentes formations spécialisées pouvant satisfaire totalement le marché du travail. Ces écoles distinguent Casablanca des autres villes marocaines, et font d'elle une destination de choix pour les étudiants nationaux et étrangers.
45. Agences de communication et de branding à Casablanca	Plusieurs marques territoriales à travers le monde ont eu recours à des agences spécialisées en communication ou en branding pour les accompagner dans le processus de création de la marque, notamment dans la création de l'identité visuelle, le code de marque et le guide de marque, dans l'élaboration des supports de communications, etc. Il est même conseillé de solliciter ce genre d'agences pour tirer profit de leur expertise en matière de communication et de stratégie de marque.

Annexe E : Le guide d'entretien

Objectifs :

- Explorer les facteurs d'attractivités du Grand Casablanca
- Comprendre les enjeux d'une marque territoriale.
- Relever les éléments clés du processus de branding territorial et identifier la signification de chaque composant.
- Comprendre et Reconstituer le processus de branding d'un territoire/ le processus de formation et de gestion d'une marque territoriale.

Profil des répondants

- Nom
- Fonction
- Organisation
- Parlez-moi S.V.P de votre fonction et de vos missions au sein de l'organisation
- Quel est le rôle que joue votre organisation dans le développement et la valorisation du territoire ? et comment cela se passe-t-il ?

Thème 1 : Le Marketing territorial

- Selon vous, quel est le rôle que joue le marketing dans le développement d'un territoire ? et comment cela se passe-t-il ?
- Quels sont les outils à la disposition des territoires pour accroître leur attractivité ?
- Existe-t-il des outils de promotion de la ville de Casablanca ? Si oui, qu'apportent-ils dans votre activité ?
- Est-ce que vous pensez qu'il serait intéressant de renforcer ou de mettre en place de nouveaux outils de promotion de la métropole ?
- Serait-il intéressant de réfléchir à un dispositif global de promotion de la ville mais en l'articulant avec la promotion de la région ou du pays ? Pourquoi ?
- Comment pouvez-vous définir un territoire attractif ? (Comment peut-on qualifier un territoire d'attractif ?)

Thème 2 : Le Branding territorial

- A votre avis, qu'est-ce qu'une marque territoriale ? A quoi sert-elle ?
- Pour qui ce type de marque peut-elle avoir un intérêt ?
- Qui est responsable de la création de la marque territoriale et de sa gestion ?

- A votre avis, qui sont les autres acteurs/parties du territoire qui doivent prendre part également à la création, au développement et à l'accompagnement de la marque ?
- Qu'est-ce qui rentre dans la construction d'une marque territoriale ? Quels sont les éléments-clés ?
- A votre avis, quel est le processus à suivre pour la création et la gestion d'une marque territoriale ?
- Citez nous des exemples de marques territoriales que vous connaissez.
- Selon vous, et en se basant sur ces exemples, quels sont (quels peuvent être) les facteurs qui contribuent au succès d'une marque territoriale ? Quels peuvent être les facteurs d'échec ?
- Dans le cas de la ville de Casablanca, pensez-vous que la création de la marque *WeCasablanca* est intéressante ? Pourquoi ? Pour qui ?
- Quels sont les atouts et les caractéristiques de la ville de Casablanca ?

La méthode du jeu de cartes

Il s'agit d'une méthode développée par Muethel et Hogl (2007) qui permet d'étudier les phénomènes intangibles comme celui du branding territorial ; de fournir une validation qualitative des modèles théoriques ; d'explorer les processus, comme celui de la création et la gestion d'une marque territoriale, ainsi que les facteurs de succès d'un phénomène ; de permettre des activités d'arrangement liées aux relations entre les concepts ou la hiérarchisation et la priorisation des concepts sur les cartes ; et de contribuer au développement de connaissances et d'idées riches de recherche.

(Distribution de 11 cartes contenant les 11 composants du cadre conceptuel et leur description)

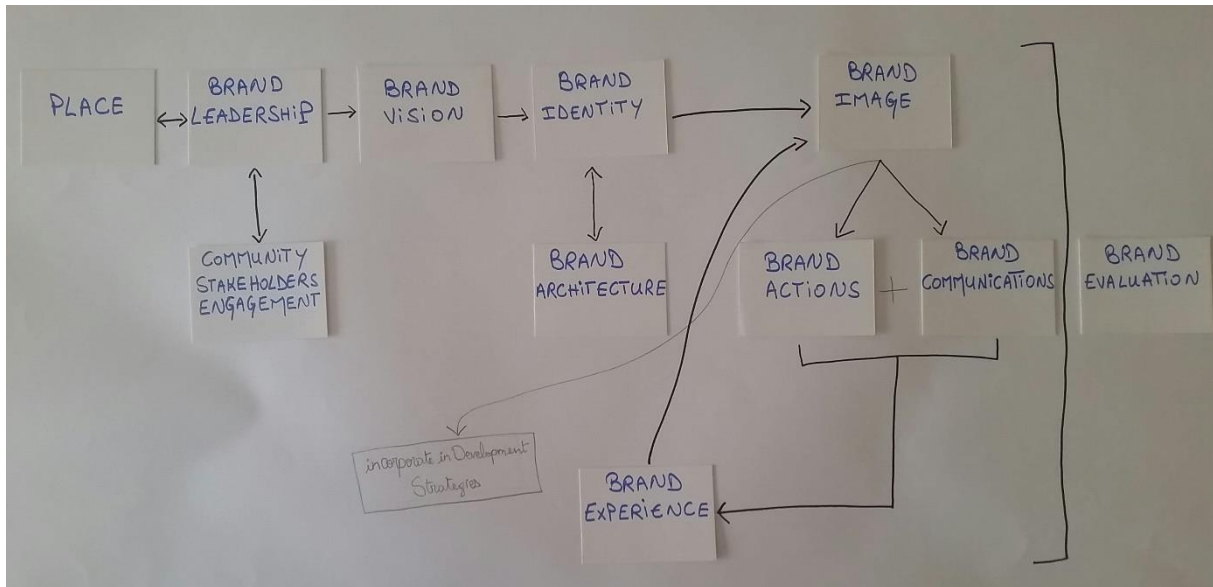
- A votre avis, quels sont les éléments qui doivent faire partie du processus de la création et de la gestion stratégique d'une marque territoriale ?
- Selon vous, qu'est-ce que signifie chaque composant ?
- Comment ces composants sont-ils (peuvent-ils être) structurés en un processus coordonné ? En utilisant les cartes, veuillez S.V.P. disposer/arranger les composants pour générer un modèle ou un schéma qui explique comment une marque territoriale est créée et gérée. (Vous pouvez utiliser des flèches à un ou deux sens pour indiquer les relations d'influence entre les composants)
- A votre avis, y'a-t-il des composants importants qui ont été omis ?

Annexe F : Liste des catégories dans NVivo

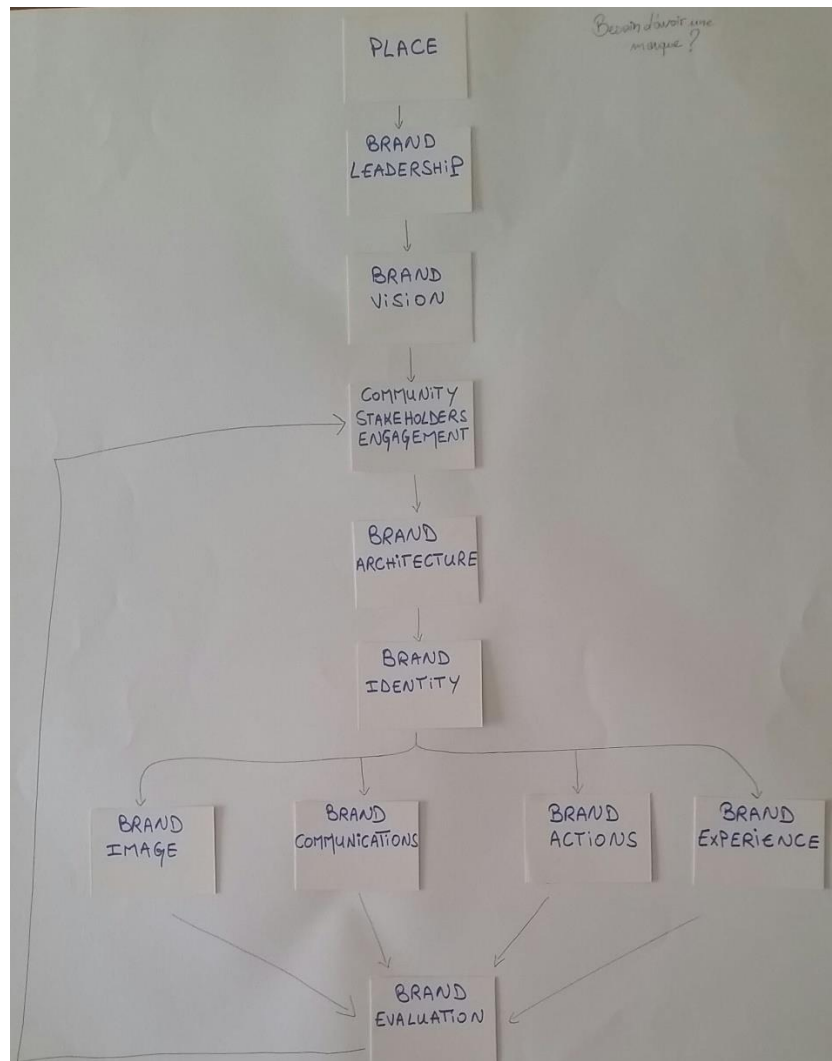
- Profil du répondant
 - Fonction
 - Missions
 - Rôle de l'organisation
- Marketing territorial
 - Rôle du marketing
 - Outils attractivité
 - Territoire attractif
- Branding territorial
 - Définition_MT
 - Utilité_MT
 - Cibles_MT
 - Nature leadership_MT
 - Nature parties prenantes_MT
 - Composantes_Éléments clés
 - Place
 - MT_Leadership
 - MT_Parties prenantes
 - MT_Vision
 - MT_Architecture
 - MT_Identité
 - MT_Communication
 - MT_Actions
 - MT_Image
 - MT_Expérience
 - MT_Evaluation
 - Processus branding territorial
 - Facteurs clés_MT
 - Facteurs clés de succès_MT
 - Facteurs clés d'échec_MT
- WeCasablanca
 - Intérêt_WeCasa
 - Faiblesses WeCasa
 - Outils Promotion_Casa
 - Nature outils promotion Casablanca
 - Renforcement outils promotions Casa
 - Renforcement outils de promotion existant
 - Renforcement par de nouveaux outils de promotion
 - Articulation Promotion Ville-Région-Pays
 - Atouts_Casablanca
 - Problèmes_Casablanca

Annexe G : Modèles conçus par les interviewés

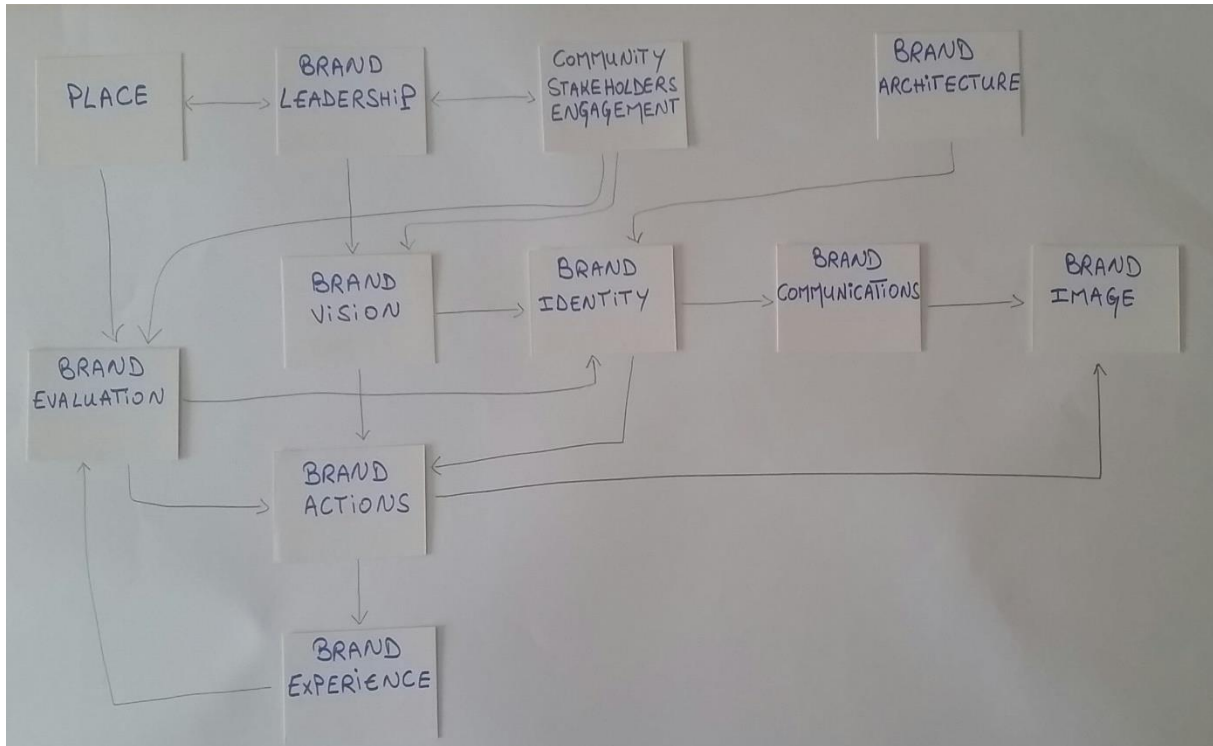
1. Baddou :



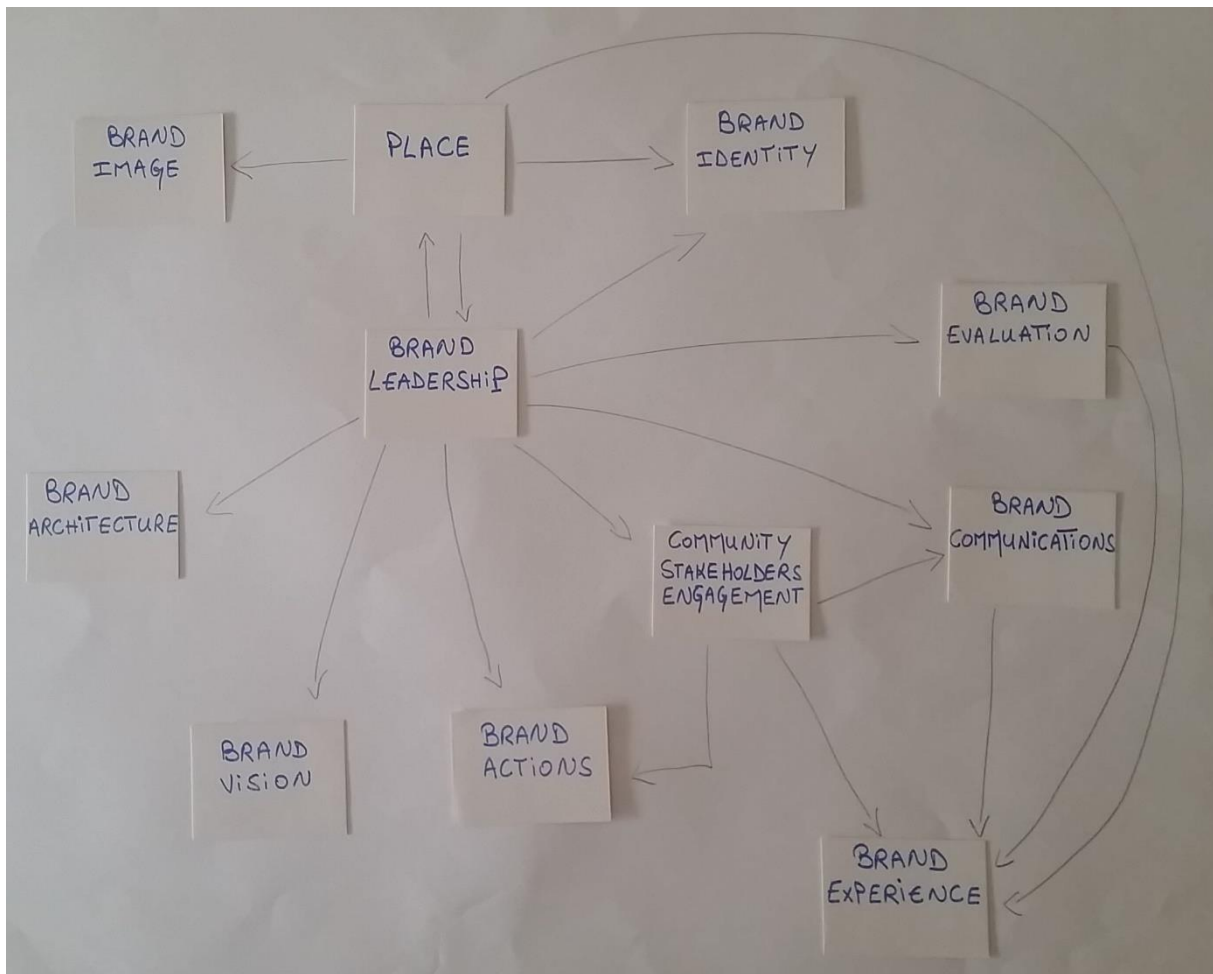
2. El Barehmi :



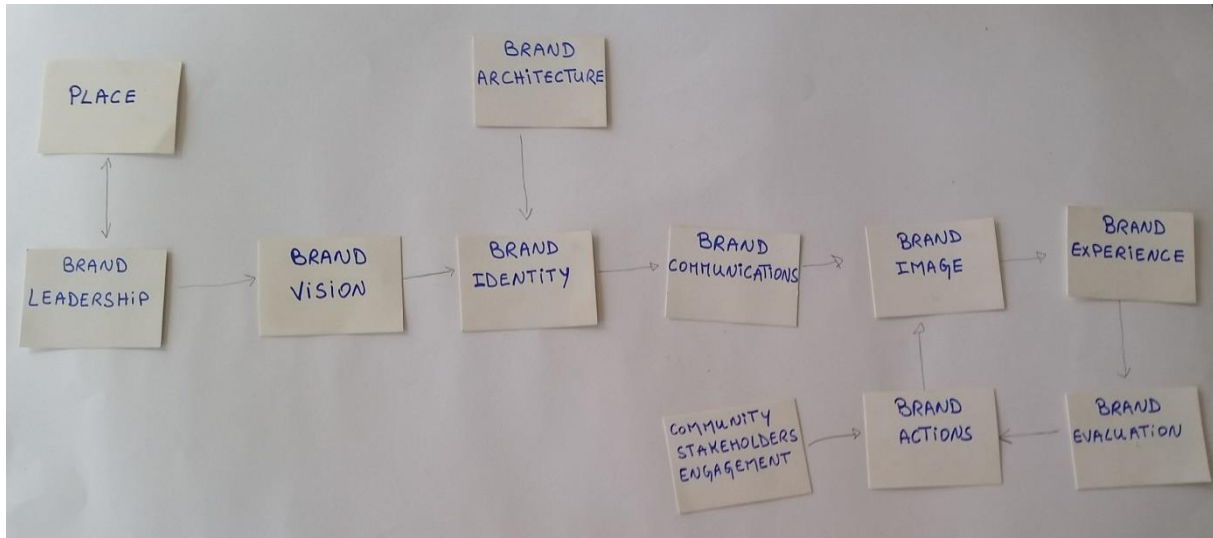
3. Loutfi :



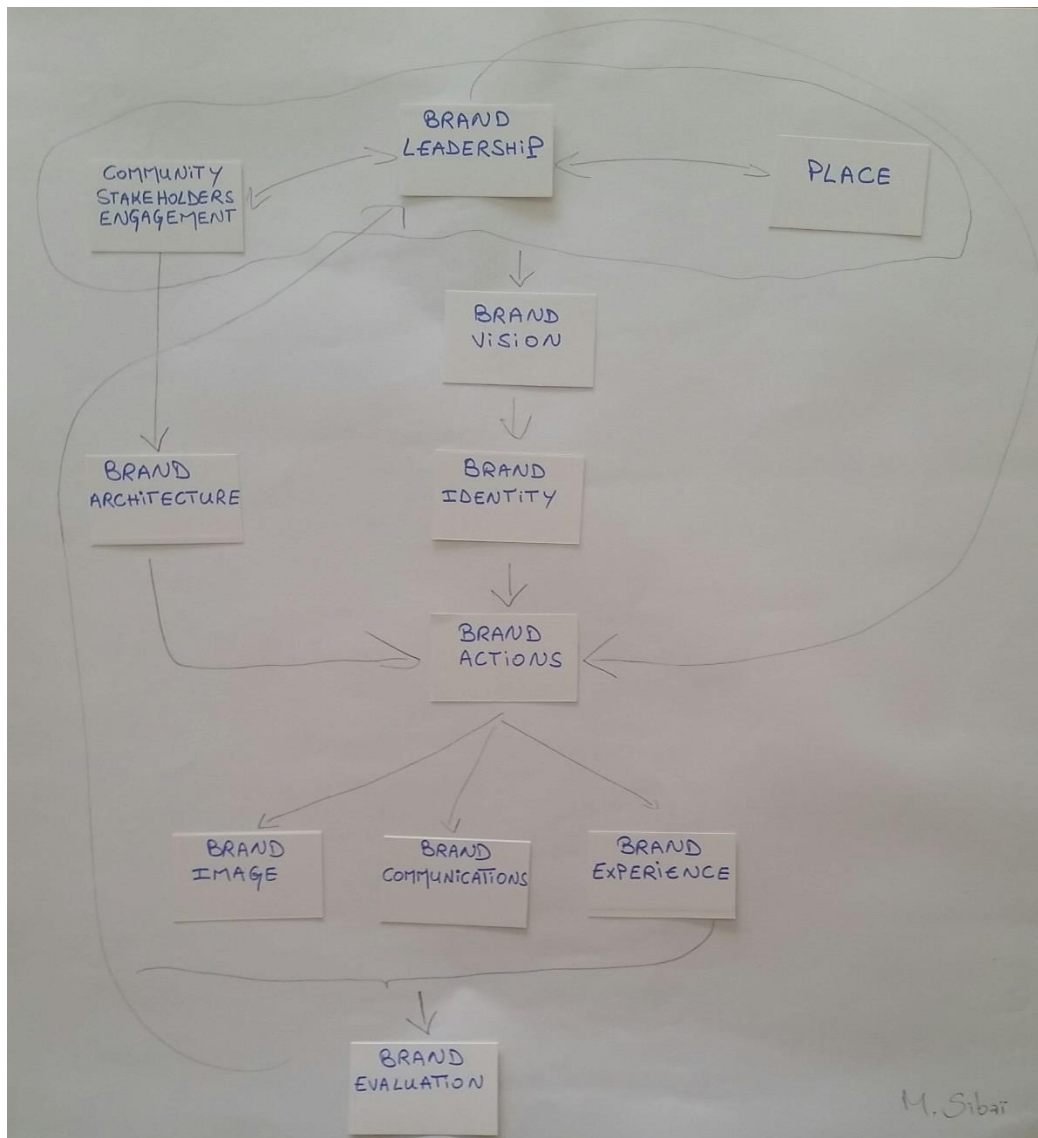
4. Naimi :



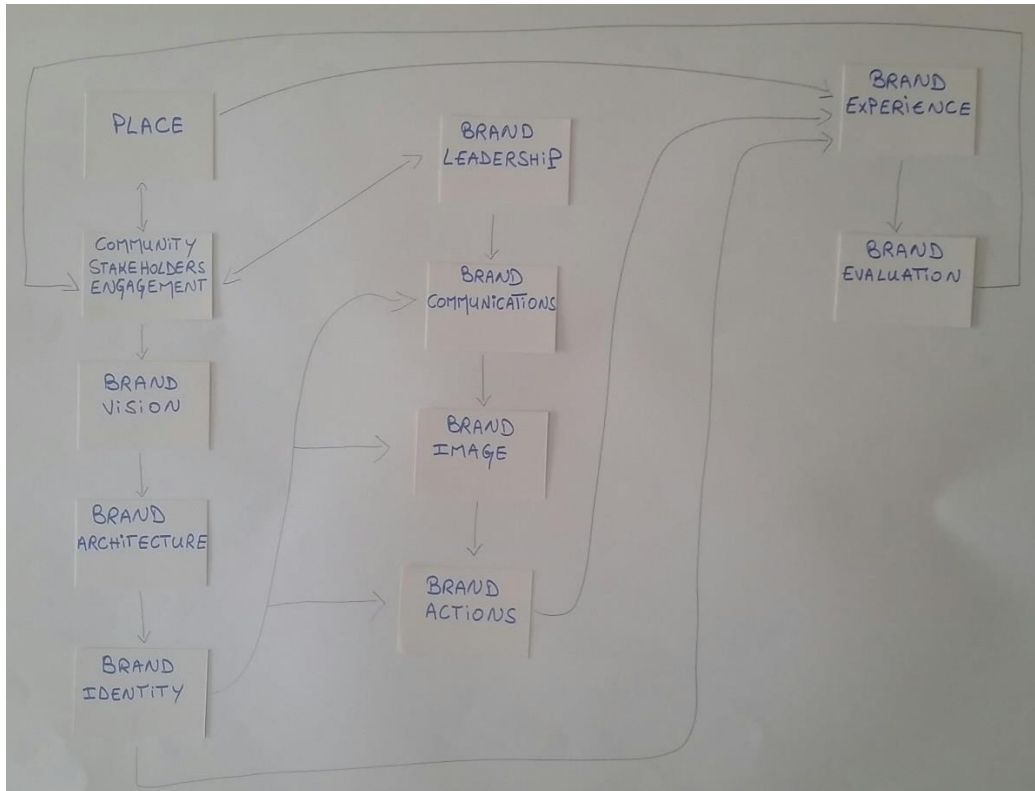
5. Laabaizi :



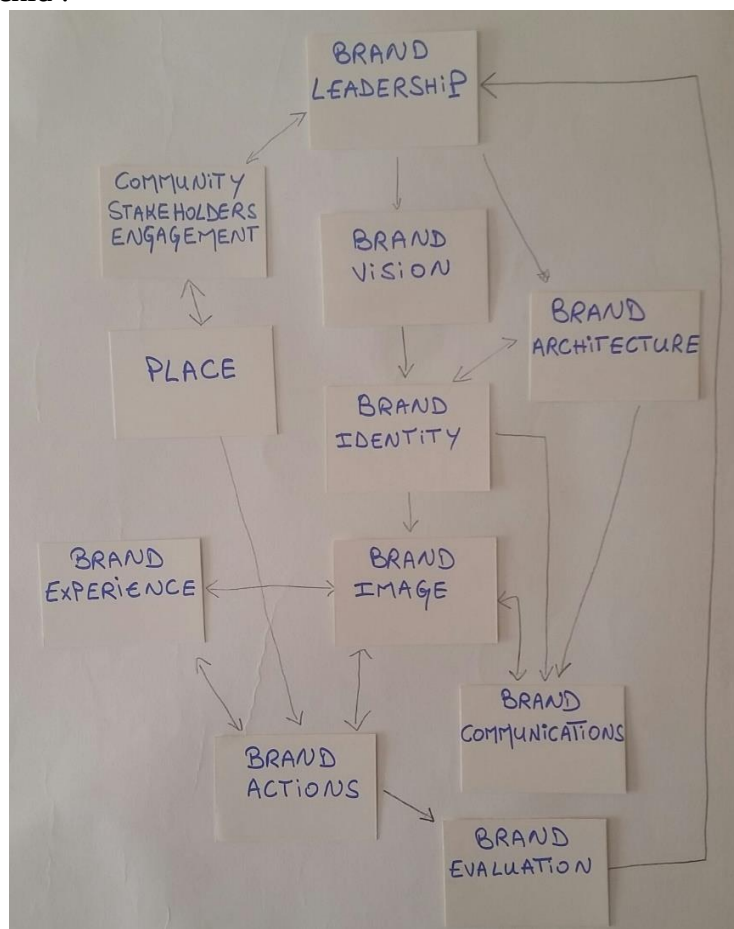
6. Sibai :



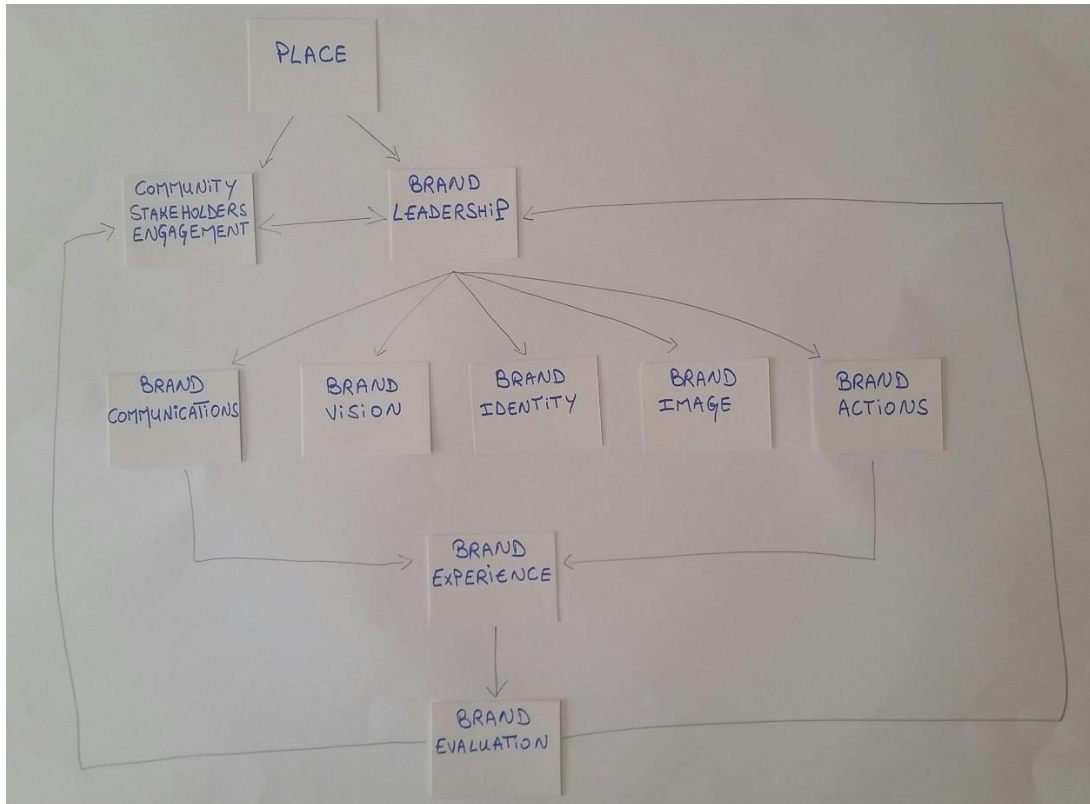
7. Kilito :



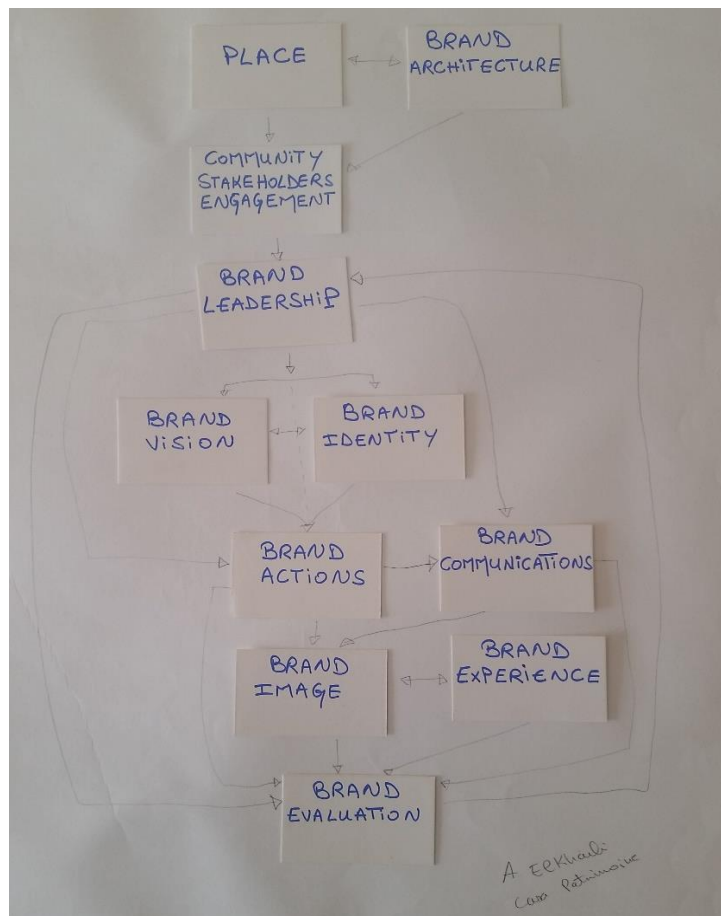
8. Moulay Rchid :



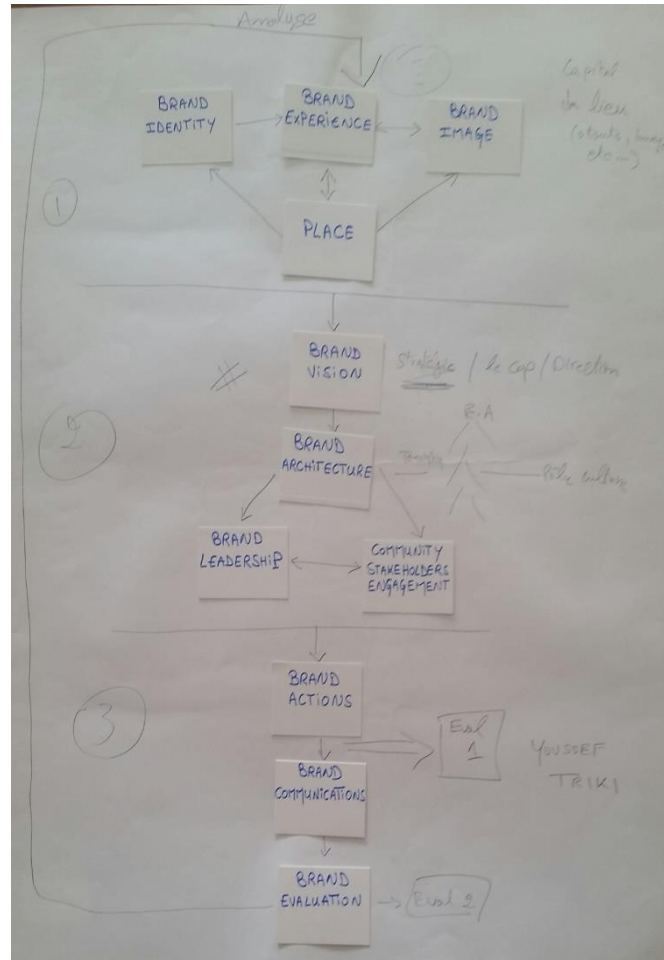
9. El Bouazzaoui :



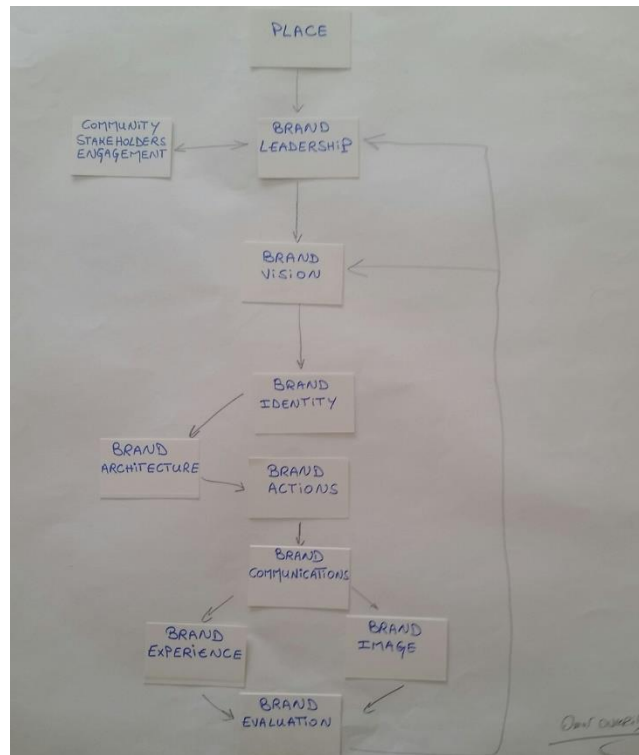
10. El Khaili :



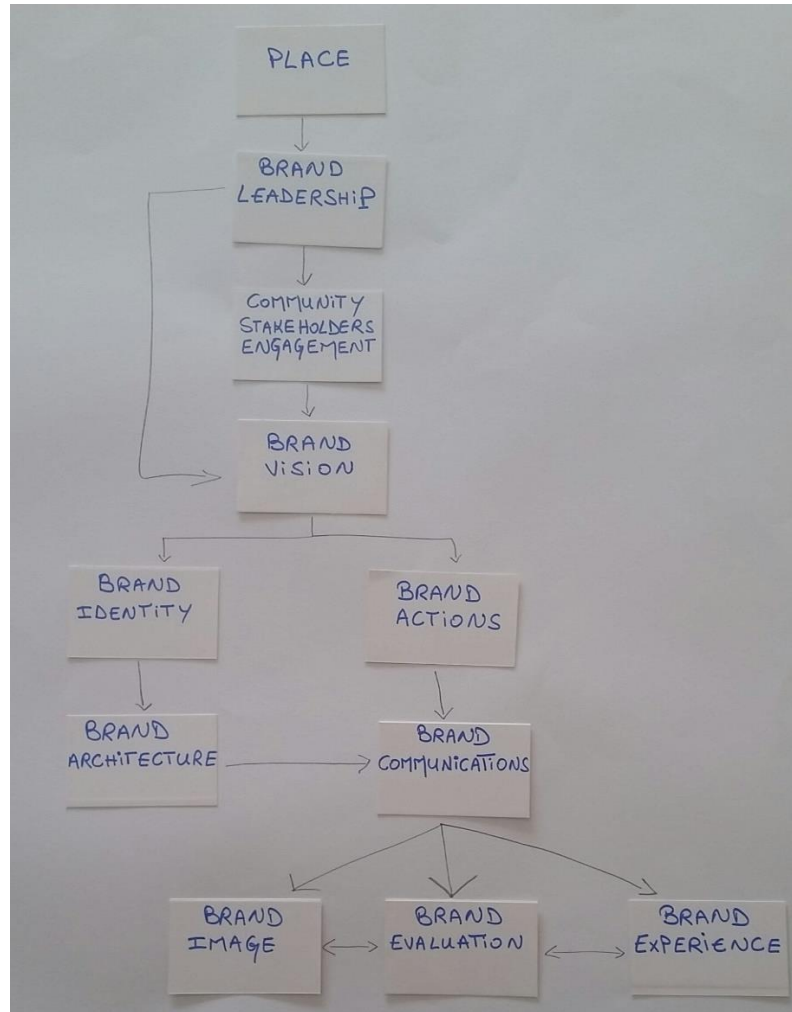
11. Triki :



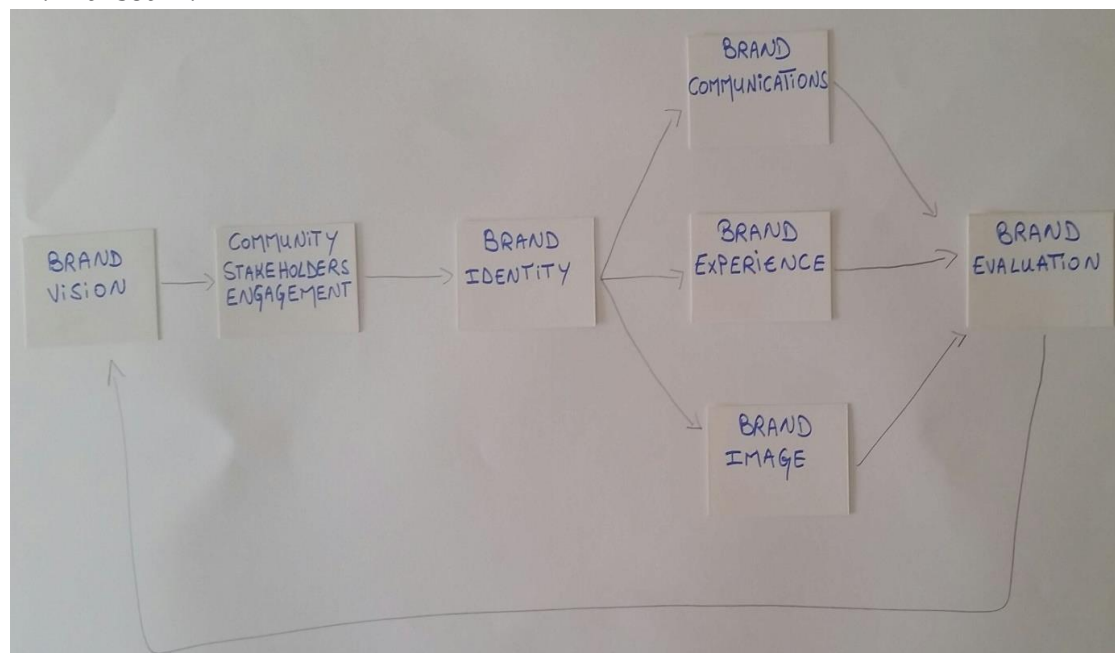
12. Oukrid :



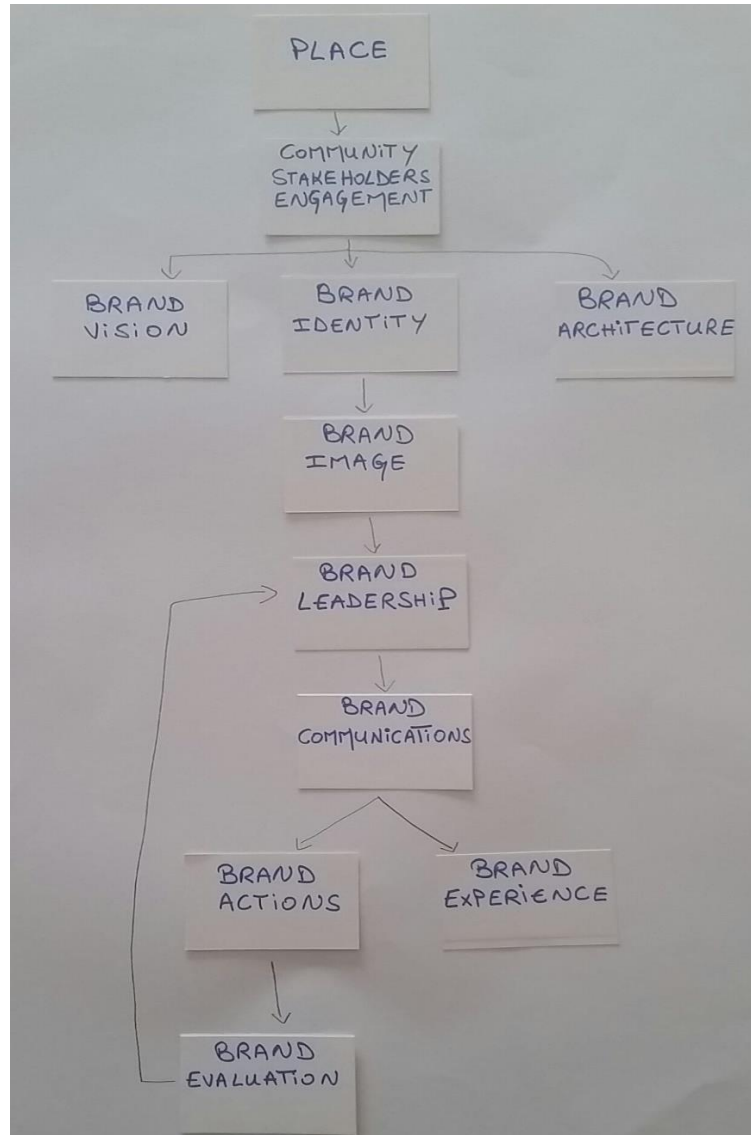
13. Andaloussi :



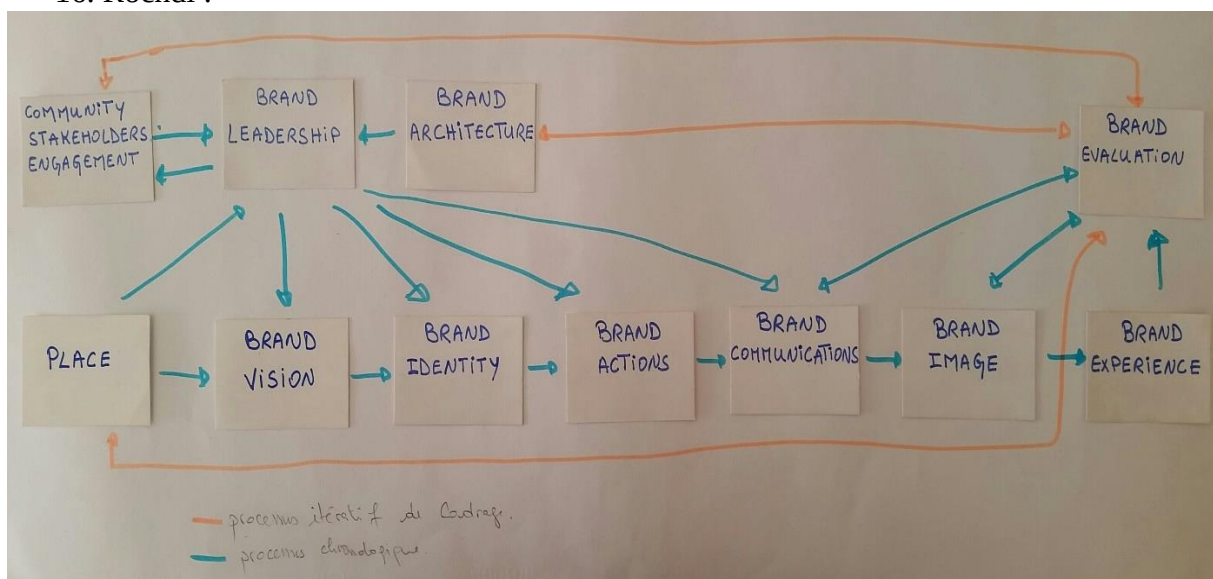
14. Mansouri :



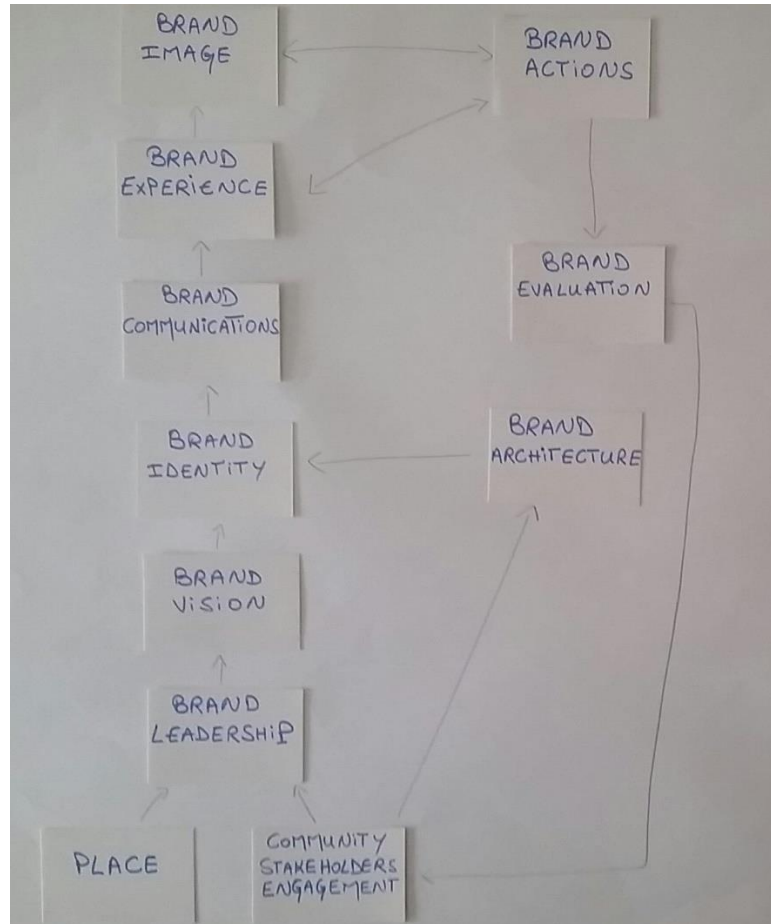
15. Fasly :



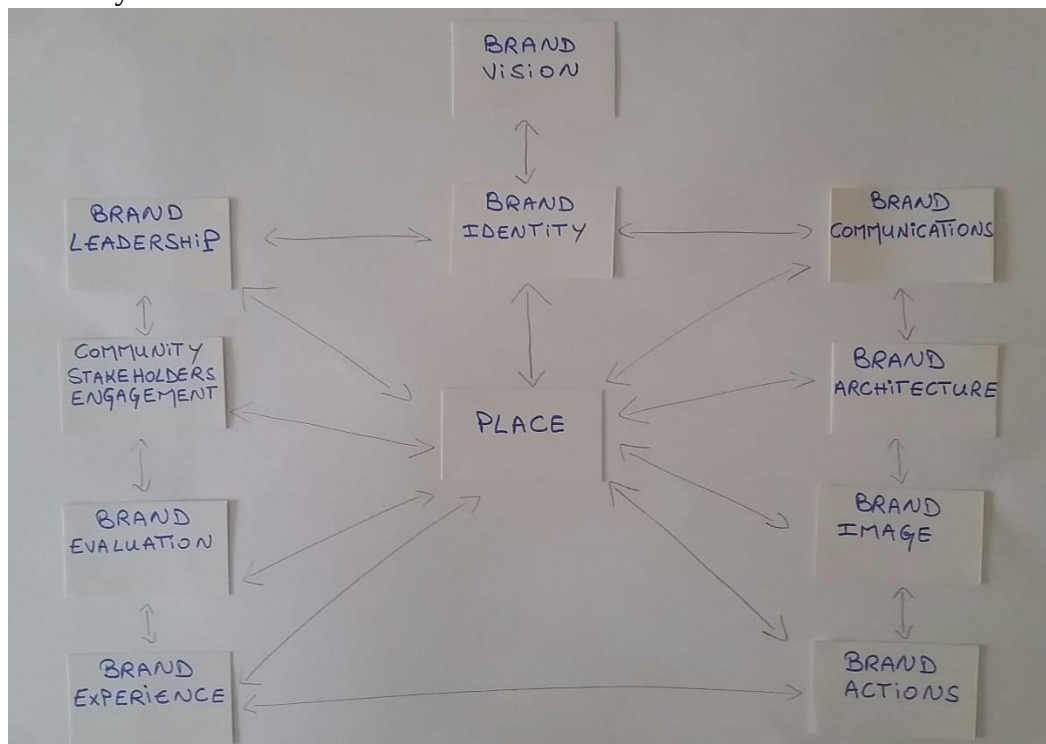
16. Rochdi :



17. Seffar :



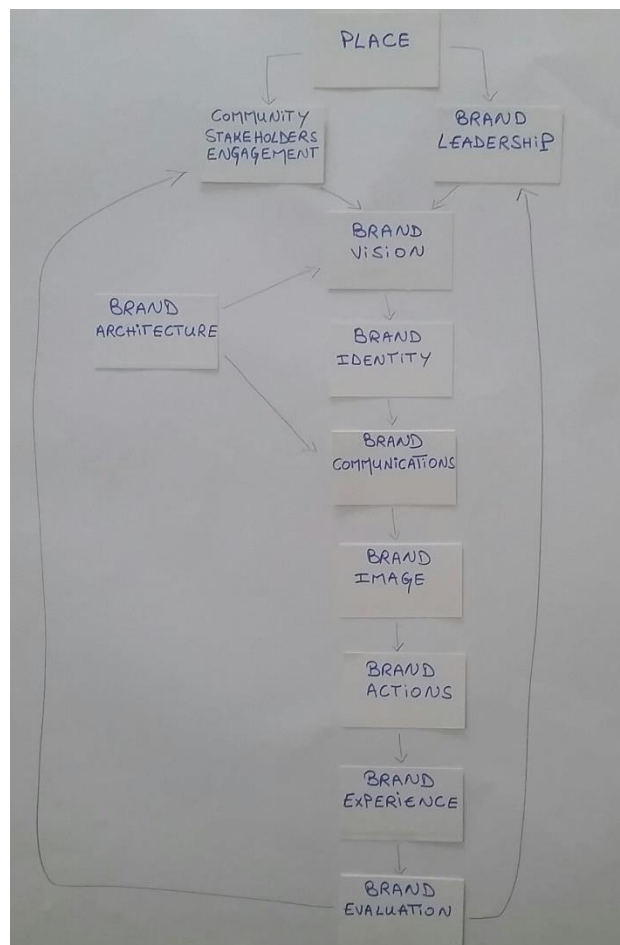
18. Belkhat :



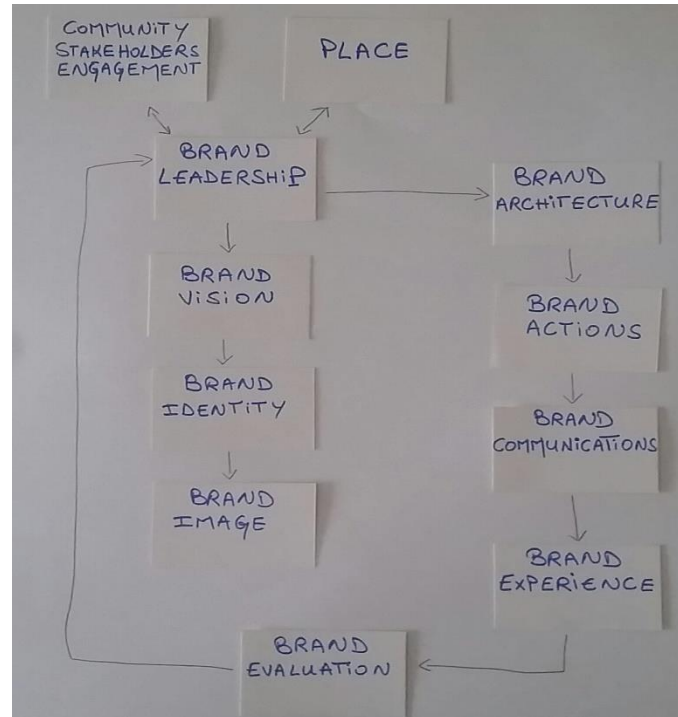
19. Mellouk :



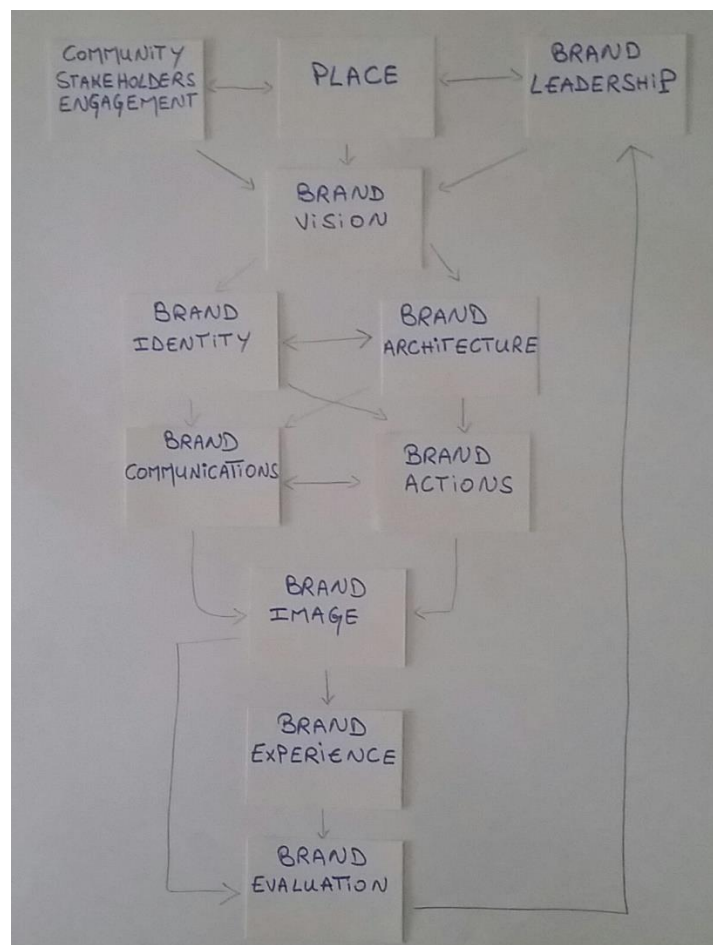
20. Bernoussi :



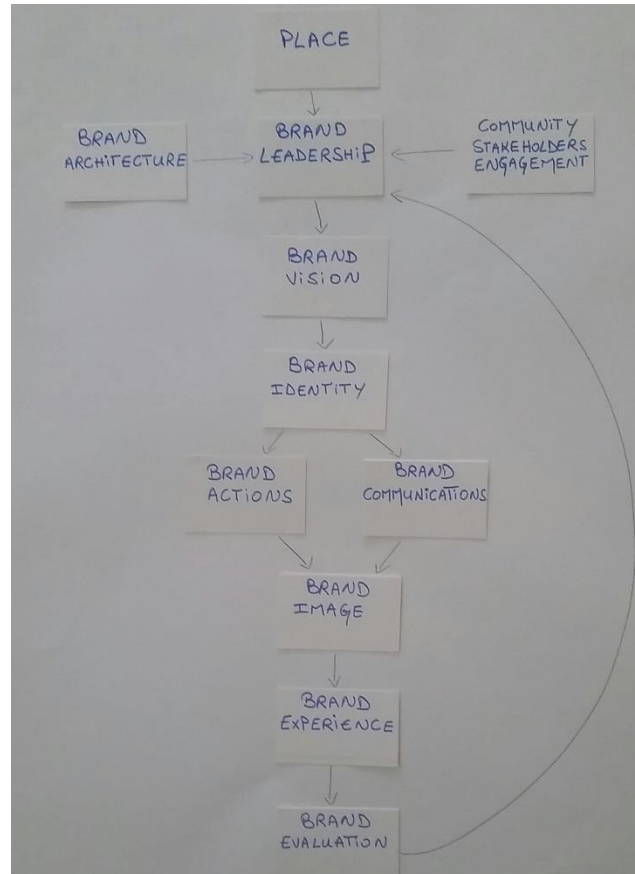
21. Agounjab :



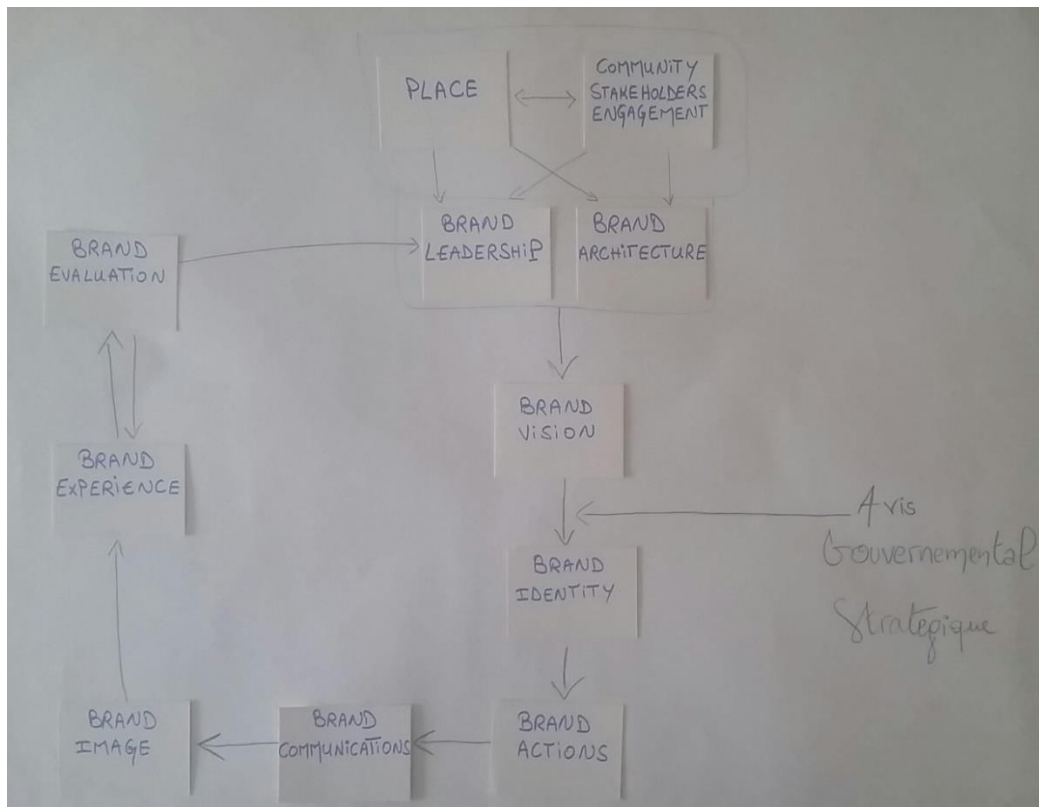
22. Mehrez :



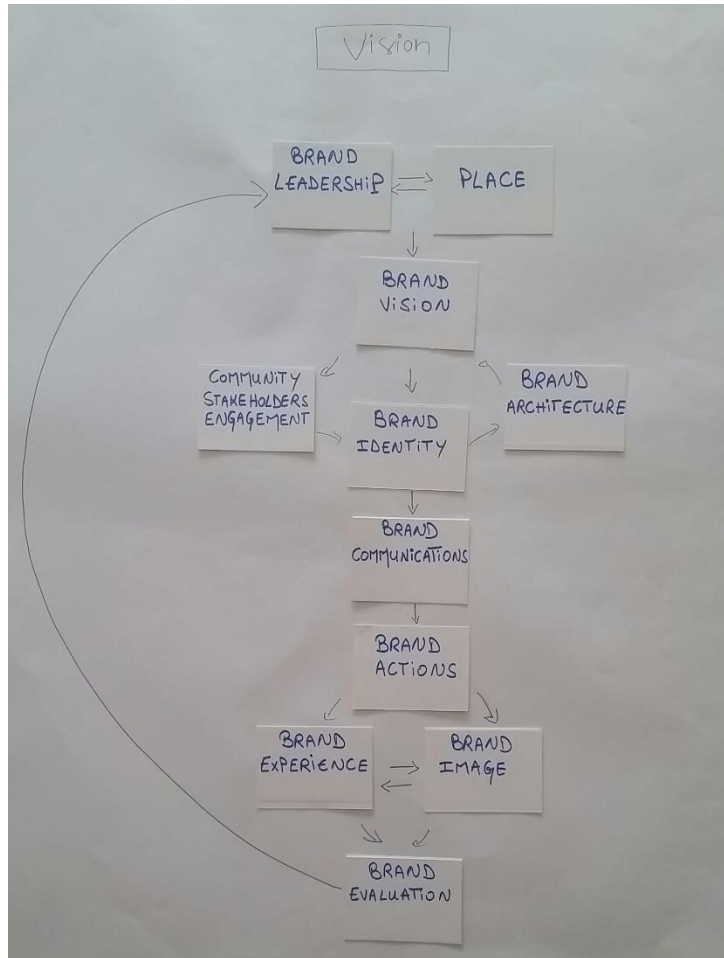
23. Khadali :



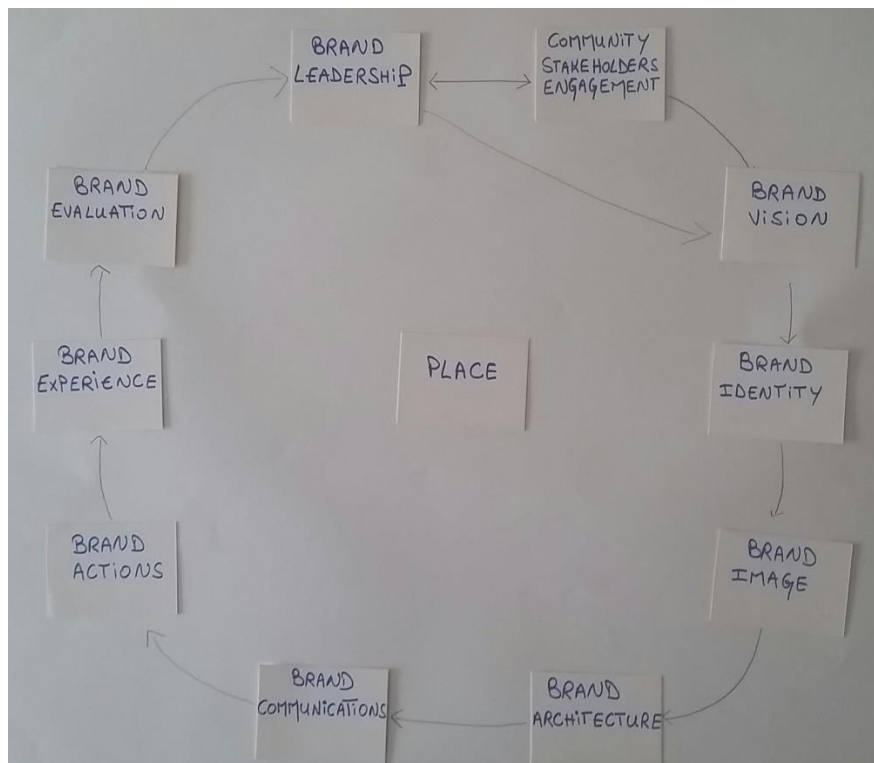
24. Boudraa :



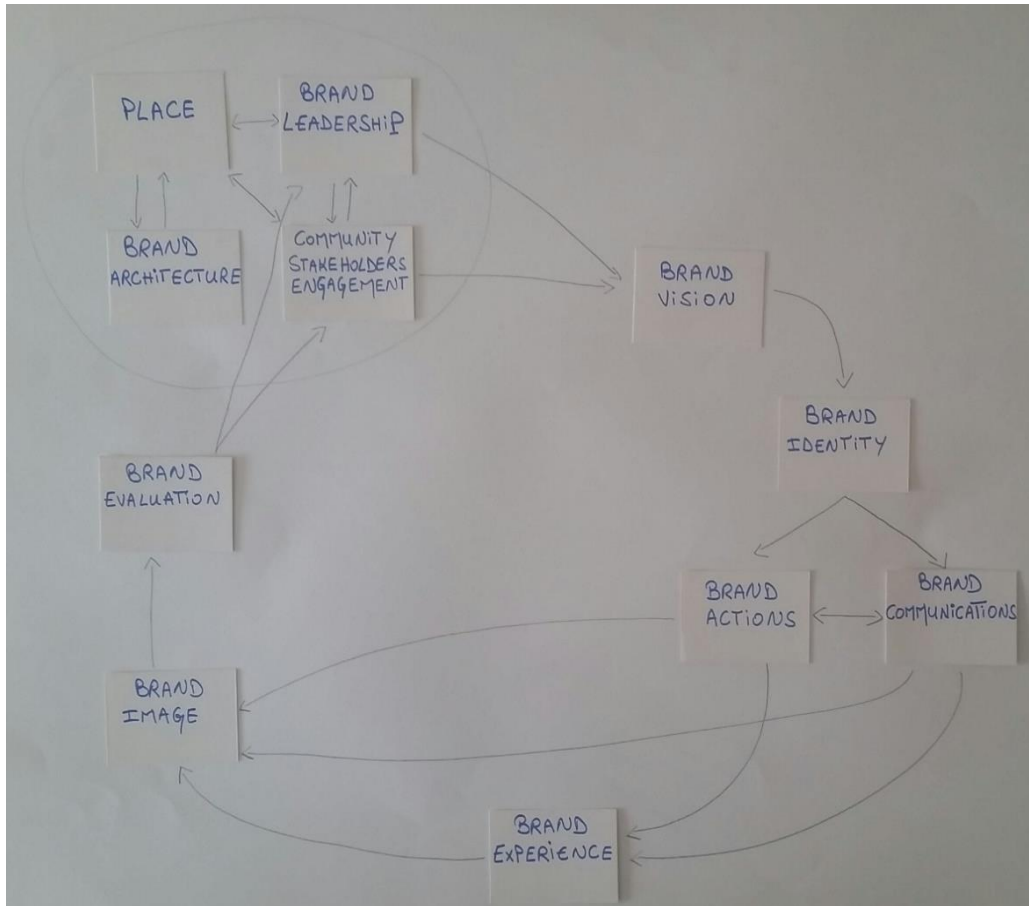
25. Berady :



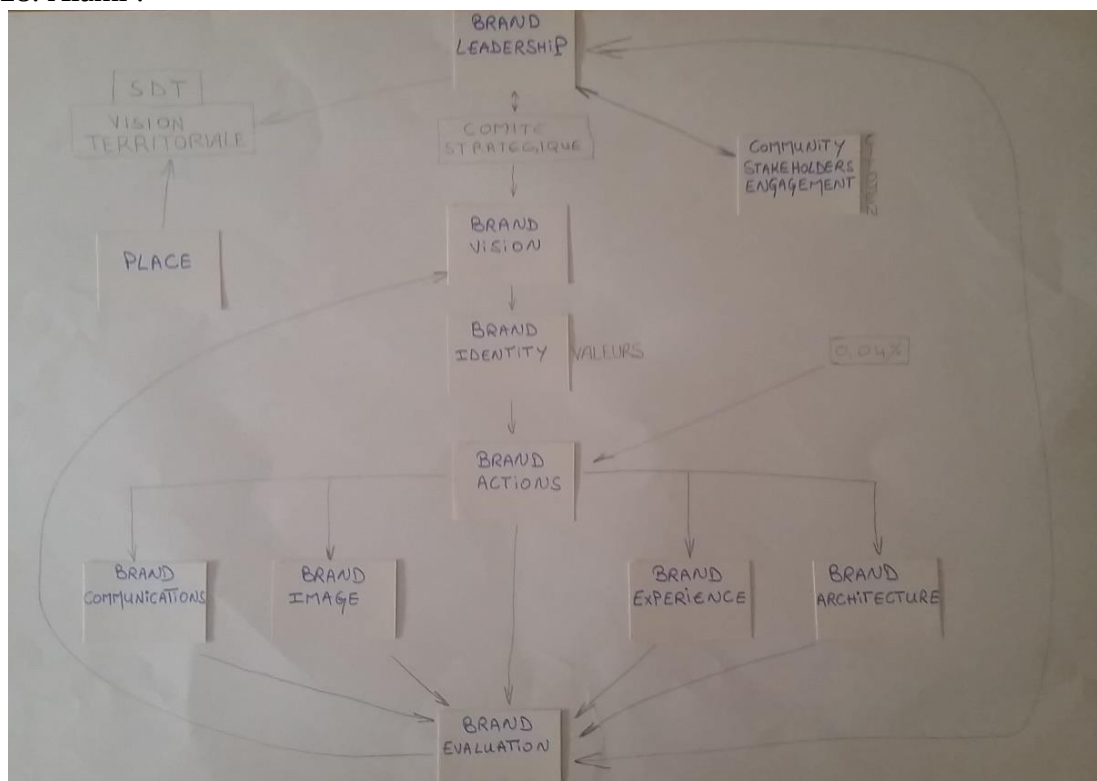
26. Draiss :



27. El Khoudri :

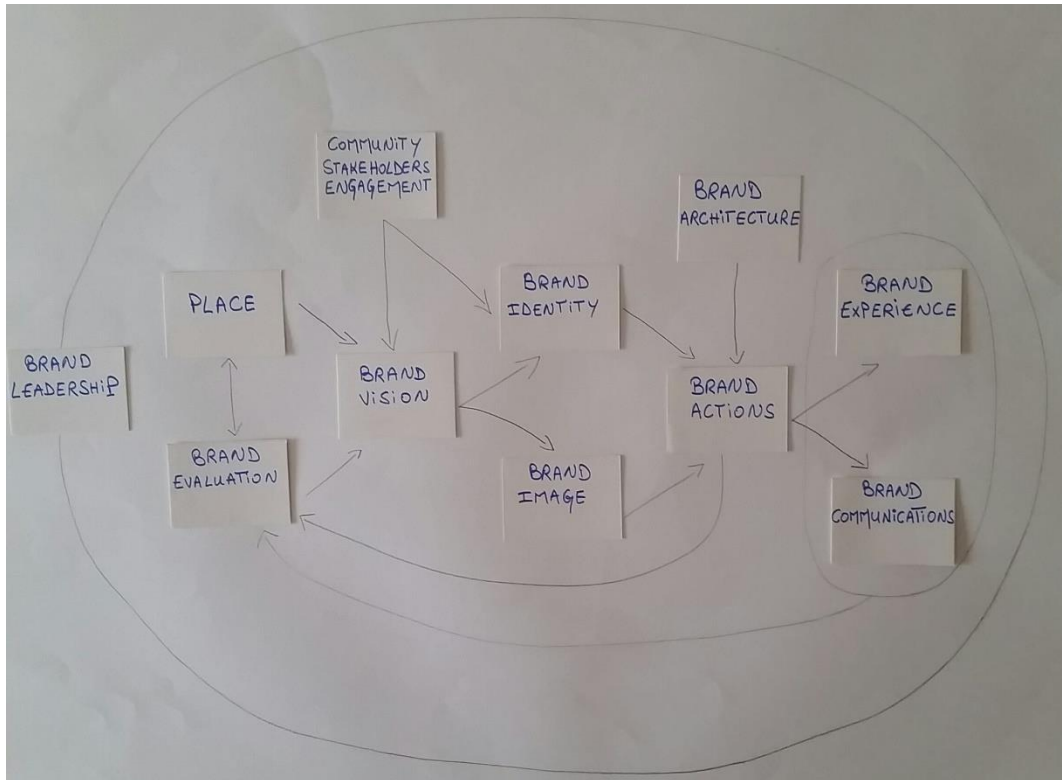


28. Alami :

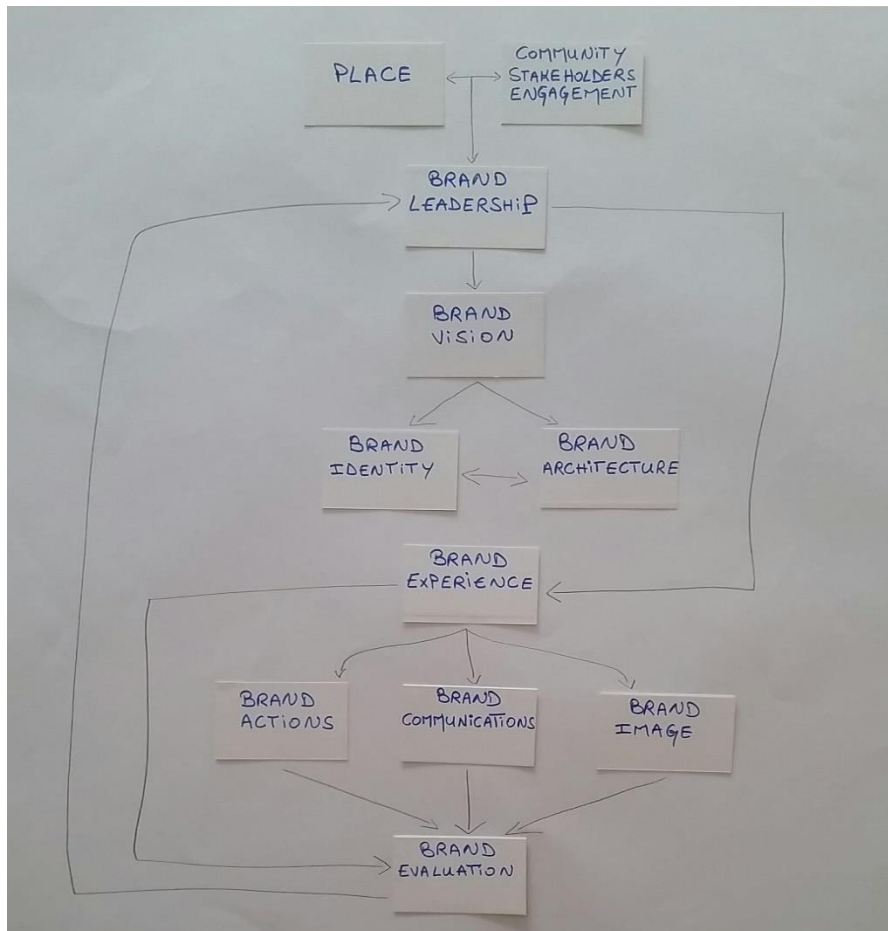


*SDT= Stratégie de développement territorial

29. Benamour :



30. Essakalli :



Annexe H : Relations d'influence entre les cartes

Composant	Relations d'influence	Réurrence
Place	Place <-> Brand Leadership	11
	Place -> Brand Leadership	11
	Place -> Community Stakeholders Engagement	7
	Place <-> Community Stakeholders Engagement	6
	Place -> Brand Evaluation	1
	Place <-> Brand Evaluation	3
	Place -> Brand Image	2
	Place <-> Brand Image	1
	Place -> Brand Vision	5
	Place -> Brand Identity	2
	Place <-> Brand Identity	1
	Place -> Brand Experience	2
	Place <-> Brand Experience	2
	Place -> Brand Actions	1
	Place <-> Brand Actions	1
	Place <-> Brand Communications	1
	Place -> Brand Architecture	1
Brand Leadership	Brand Leadership -> Brand Vision	24
	Brand Leadership -> Brand Communications	7
	Brand Leadership -> Brand Actions	7
	Brand Leadership -> Brand Identity	5
	Brand Leadership <-> Brand Identity	1
	Brand Leadership -> Brand Architecture	2
	Brand Leadership -> Brand Evaluation	2
	Brand Leadership -> Community Stakeholders Engagement	2
	Brand Leadership -> Brand Image	2
	Brand Leadership -> Brand Experience	1
Community Stakeholders Engagement	Community Stakeholders Engagement <-> Brand Leadership	16
	Community Stakeholders Engagement -> Brand Leadership	5
	Community Stakeholders Engagement -> Brand Vision	9
	Community Stakeholders Engagement -> Brand Architecture	5
	Community Stakeholders Engagement -> Brand Identity	4
	Community Stakeholders Engagement -> Brand Actions	3
	Community Stakeholders Engagement -> Brand Experience	1
	Community Stakeholders Engagement -> Brand Communications	1
	Community Stakeholders Engagement -> Brand Evaluation	1
Brand Architecture	Brand Architecture -> Brand Communications	6
	Brand Architecture -> Brand Actions	6
	Brand Architecture -> Brand Identity	5
	Brand Architecture <-> Brand Identity	4
	Brand Architecture <-> Place	3
	Brand Architecture -> Brand Leadership	3
	Brand Architecture -> Brand Vision	3
	Brand Architecture -> Community Stakeholders Engagement	2
	Brand Architecture <-> Brand Image	1
	Brand Architecture -> Brand Experience	1
	Brand Architecture -> Brand Evaluation	1
Brand Vision	Brand Vision -> Brand Identity	21
	Brand Vision <-> Brand Identity	2
	Brand Vision -> Brand Architecture	5

	Brand Vision -> Community Stakeholders Engagement	3
	Brand Vision -> Brand Actions	3
	Brand Vision -> Brand Image	2
Brand Identity	Brand Identity -> Brand Actions	13
	Brand Identity -> Brand Communications	12
	Brand Identity <-> Brand Communications	1
	Brand Identity -> Brand Image	8
	Brand Identity -> Brand Experience	5
	Brand Identity -> Brand Architecture	3
Brand Communications	Brand Communications -> Brand Image	12
	Brand Communications -> Brand Experience	10
	Brand Communications -> Brand Evaluation	9
	Brand Communications -> Brand Actions	3
	Brand Communications <-> Brand Architecture	1
Brand Image	Brand Image -> Brand Evaluation	10
	Brand Image <-> Brand Evaluation	2
	Brand Image -> Brand Experience	6
	Brand Image <-> Brand Experience	4
	Brand Image -> Brand Actions	5
	Brand Image <-> Brand Actions	3
	Brand Image -> Brand Communications	2
	Brand Image <-> Brand Communications	1
	Brand Image -> Brand Leadership	1
	Brand Image -> Brand Architecture	1
Brand Actions	Brand Actions -> Brand Experience	13
	Brand Actions <-> Brand Experience	1
	Brand Actions -> Brand Communications	10
	Brand Actions <-> Brand Communications	2
	Brand Actions -> Brand Image	9
	Brand Actions -> Brand Evaluation	8
	Brand Actions -> Brand Architecture	1
Brand Experience	Brand Experience -> Brand Evaluation	20
	Brand Experience <-> Brand Evaluation	3
	Brand Experience -> Brand Image	4
	Brand Experience <-> Brand Actions	2
	Brand Experience -> Brand Actions	1
	Brand Experience -> Brand Communications	1
Brand Evaluation	Brand Evaluation -> Brand Leadership	17
	Brand Evaluation -> Community Stakeholders Engagement	8
	Brand Evaluation <-> Community Stakeholders Engagement	2
	Brand Evaluation -> Brand Actions	3
	Brand Evaluation -> Brand Experience	3
	Brand Evaluation -> Brand Vision	3
	Brand Evaluation -> Brand Identity	1
	Brand Evaluation <-> Brand Architecture	1
	Brand Evaluation -> Brand Communications	1
	Brand Evaluation <-> Brand Communications	1

Annexe I : Eléments omis parmi les cartes selon les interviewés

Interviewé(e)	Eléments omis
El Barehmi	Elle voit l'obligation d'ajouter la carte : " Besoin d'une marque " qui indique la raison de lancer une marque territoriale, pour répondre à quel besoin et à quelle problématique. Le besoin d'avoir une marque territoriale doit être inséré au début du processus et peut émaner du Roi, du gouvernement, du Wali ou du responsable de la région.
Loutfi	Selon la participante, il faut prévoir une phase d'appropriation progressive : <i>« C'est une phase d'appropriation progressive, on ne vient pas et on sort une stratégie en un temps, c'est comme si on prenait les gens de court, et en fait, dans un si gros projet et quand il y a suffisamment de matière, suffisamment d'information, quand c'est trop dense, il faut prendre le temps de découper et d'expliquer au fur et à mesure, parce que c'est comme si on jouait un rôle pédagogique, il y a un rôle pédagogique à faire, pourquoi ? parce que nos cibles sont multiples, c'est ça ! », et impliquer la presse et plus de partenaires</i> en communiquant sur chaque phase du processus afin de préparer les citoyens et les différents acteurs au déploiement de la marque territoriale et faciliter son appropriation : <i>« Je pense qu'il y a un travail de partage qui doit être fait au fur et à mesure, de manière à faciliter la compréhension et l'intégration des concepts par le grand public. Je m'explique, s'il y avait un truc qu'on devait refaire, peut-être qu'on aurait dû impliquer la presse et impliquer les partenaires, de manière à ce que dans chaque phase, il y a une communication propre à cette phase pour préparer les gens, pour que tout le monde soit un peu au même niveau. C'est une préparation, pourquoi ?! parce qu'on était les premiers. Je pense que quand on est pionnier dans quelque chose, surtout quand c'est dense, il faut prendre le temps de s'arrêter, d'expliquer, de communiquer, de partager, etc. et ensuite d'avancer à la deuxième étape. ».</i>
Baddou	- Pouvoir politique ou Pouvoir public qui va réfléchir et décider du déploiement d'une stratégie marketing territorial : <i>« Le brand leadership ce n'est pas lui qui va réfléchir, qui va décider qu'on va se lancer dans une stratégie marketing territorial, mais c'est celui qui sera chargé de l'exécution, peut-être la décision ici, faut rajouter pouvoir politique, pouvoir public, etc. » ;</i> - "Incorporate in Development Strategies" : pour intégrer la marque territoriale dans toutes les stratégies de développement local et l'appliquer au niveau des stratégies sectorielles, plans de développement, de l'aménagement du territoire, etc.
Kilito	Il suggère : « Les projections sur l'avenir, les projections de l'avenir du territoire », « les perspectives en termes d'avenir du territoire » ou « la vision du territoire » .
Boudraa	L'interviewé propose : <i>« on rajoute la partie input gouvernemental [...] il faut rajouter le input de la stratégie du pays, est-ce qu'on voudrait faire de la confection ? ou on voudrait faire du tissu ? C'est la vision qu'il faut rajouter ici [...] C'est la vision du territoire mais vue d'en haut, pas vue de l'intérieur. [...] La couche gouvernementale, l'Etat comment il voit ce territoire-là, qu'est-ce qu'il voudrait en faire aussi ? Et ça probablement c'est qu'il faut la rajouter quelque part, une fois que ces gens-là auraient fait leur travail, il faut qu'il y ait une validation quelque part ou une discussion avec l'Etat, le gouvernement marocain ».</i> L'interviewé suggère ainsi ' Avis gouvernemental stratégique ' pour essayer de nommer les éléments qu'il a évoqués, à savoir l'input gouvernemental, l'input de la stratégie du pays, et la vision du territoire.

Berady	L'élément omis selon l'interviewé est la vision stratégique du pays parce qu'« <i>il faut que la vision de la marque soit impliquée dans le pays, elle faut qu'elle soit en concordance avec la vision stratégique du pays. Il faut une vision stratégique du pays, une SDL ne peut pas venir sur des enjeux aussi stratégiques que Casablanca qui représente 80% de ... venir et commencer ... parce que le gars peut se tromper, et le brand leadership doit puiser aussi sa vision de la vision stratégique du pays, du gouvernement. Il ne peut pas venir et dire qu'on transformera Casablanca en des casinos, vous communiquez sur les casinos, par exemple, je dis n'importe quoi, il ne peut pas lui parce que ce n'est pas le but, parce qu'il peut avoir une vision propre à lui.</i> ».
El Khoudri	L'élément qui a été omis est " la politique d'un pays ", " la vision de développement d'un pays ", " la politique de développement d'un pays ", ou " l'orientation d'un pays " parce que toute création de marque territoriale doit être cohérente avec la politique de développement du pays.
Draiss	- Le financement de la marque car une marque territoriale nécessite de l'argent, « <i>il faut de l'argent, une marque peut générer de l'argent mais sur le long terme, donc il faut qu'il y ait des financements à mettre en place par ces acteurs (en désignant les community stakeholders engagement et brand leadership)</i> » ; - L'entité qui gère uniquement la marque avec des compétences, avec un budget et avec un plan d'action pour faire vivre la marque : « <i>Après, il faut institutionnaliser, donc dans la deuxième phase ici, il faut que ça soit une entité pérenne, c'est-à-dire il faut qu'il y ait une entité, il faut créer une entité qui gère la marque, ça veut dire, si on voit en Europe, c'est une direction de la ville par exemple, avec un budget, avec des gens, avec un plan d'action, et tout ça. Pour faire vivre, ça ne veut pas dire que le maire, parce que le maire n'a pas que ça à faire et puis... mais il faut une administration, une entité, ça peut être une entité privée qui ne fait que ça et avec un budget.</i> » ; - Un leadership, « <i>Dans le processus de création, c'est important qu'il y ait un leadership, moi je vois que dans le contexte marocain, un Wali, sans un Wali ça ne peut pas se faire, ou peut-être un maire s'il peut le porter.</i> ».
Alami	Les éléments omis sont : le comité restreint, la vision territoriale, la stratégie de développement du territoire, et le plus petit élément enclencheur avec le plus grand effet à l'arrivée « <i>qui va enclencher le processus, qui in fine va me donner le résultat le plus spectaculaire.</i> ».
Mehrez	L'élément qui manque est l'impact de la marque sur le territoire , « <i>On va dire qu'avant qu'on crée la marque, notre territoire se portait plus bien ou plutôt moins bien. Quand on a créé la marque, les choses ont changé positivement ou négativement pour voir est-ce que ... parce que finalement, on ne crée pas une marque pour la marque, on crée une marque pour servir un territoire.</i> ». Il explique que c'est l'impact économique engendré par la création de la marque territoriale.

Annexe J : WeCasablanca



Conception de Mohammed El Bellaoui, alias Rebel Spirit, pour la bande dessinée « Casawa »⁵⁴

⁵⁴ Casawa est la bande dessinée ajoutée par Casablanca Events & Animation à ses canaux de communication pour toucher un plus large public. Elle met en valeur la vitalité de Casablanca et raconte l'histoire de la ville, ainsi que les anecdotes que vivent les Casablancais.

À la suite de la signature de la convention relative au financement du programme de marketing et de promotion territoriale de Casablanca en Septembre 2014 devant Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu l'Assiste, plusieurs actions ont été entreprises pour atteindre les objectifs fixés dans ladite convention. La première a été la création de la société de développement local Casablanca Events et Animation⁵⁵ le 28 Avril 2015 par les autorités locales. Ses objectifs sont de : développer l'attractivité de Casablanca afin de la hisser au rang des grandes métropoles africaines ; créer la marque territoriale partagée, veiller à son rayonnement local et international ; consolider la vocation financière de Casablanca par la promotion de ses atouts à l'international ; gérer les infrastructures sportives et culturelles qui lui sont confiées ; développer la coopération internationale ; élaborer des projets structurants pour le territoire ; et organiser des événements économiques, culturels et sportifs. Sa première mission a été donc de mettre en place et de piloter le projet de la création d'une marque pérenne pour la métropole dont le budget a été fixé à 3 millions de DH. Tandis qu'une enveloppe globale de 300 millions de DH (environ 30 millions d'euros) a été dédiée au marketing et à la promotion de la ville, dont 200 millions de DH versés par Casa Events et Animation et 100 millions de DH par Casablanca Finance City Authority.

Toutefois, bien avant de penser et concevoir la stratégie de la marque, ainsi que le plan d'action opérationnel qui l'accompagne, un processus scientifique rigoureux a été suivi pour établir le diagnostic d'attractivité de la métropole. Ce dernier a permis de faire un état des lieux de l'attractivité de Casablanca sur la base de focus groups, d'entretiens stratégiques avec de grands opérateurs de la ville, d'études documentaires poussées (films, archives, audit internet, etc.) et d'enquêtes scientifiques auprès de la population casablancaise. Par conséquent, grâce au diagnostic d'attractivité, les responsables ont pu définir les traits saillants et partagés de la ville, ainsi que faire ressortir ses avantages compétitifs et ses axes d'améliorations et de développement tel que ressentis et constatés par les Casablancais. Ce laborieux travail scientifique s'est déroulé sur plusieurs mois tout en mobilisant près de 300 personnes et comprenant notamment :

- Des études sociologiques et anthropologiques effectuées par des professionnels et des académiciens marocains ;
- Des ateliers de travail pour chaque phase du projet ;

⁵⁵ Casablanca Events et Animation est une société anonyme de droit privé à capitaux publics dotée d'un capital social de 14 millions de dirhams détenu par le Conseil de la région de Casablanca-Settat (50%), de la Commune de Casablanca (43%) et du Conseil préfectoral de Casablanca (7%).

- 7 Focus groups avec des personnes représentant les différentes catégories socio-professionnelles de Casablanca ;
- 50 entretiens stratégiques avec des acteurs économiques, sociaux, culturels et associatifs de la ville et marocains résidents à l'étranger ;
- 1 enquête citoyenne ;
- 6 Benchmarks internationaux de Singapour, Lyon, Amsterdam, Londres, Istanbul et Barcelone.

A l'issue de ce diagnostic stratégique qui est en réalité un travail inédit dans l'histoire de la métropole, un bilan d'image a été fait et un portrait identitaire, à savoir l'ADN de Casablanca, a été défini tout en identifiant les valeurs qui rassemblent et fédèrent les Casablancais. Ceci a permis ensuite de définir la stratégie d'attractivité à mettre en œuvre via l'élaboration des messages clés, l'établissement du positionnement de la ville, et l'identification de la gouvernance de la nouvelle marque territoriale composée d'un comité de pilotage, un comité stratégique et un comité technique et ce, pour la validation collégiale des différentes étapes clés du processus de création.

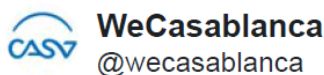
Après avoir défini les grands traits du projet, la SDL avait lancé par la suite un appel d'offres le 12 Août 2015 pour sélectionner un cabinet d'études spécialisé dans la création de marque territoriale et la promotion de l'image du territoire. C'est l'agence MMAP (agence française internationale de conseil et création en territoire de marque, stratégie marketing et communication, et surtout spécialisée dans ce genre de mission) et Ernst & Young (France et Maroc) qui ont remporté l'appel d'offres en Septembre 2015 et ont effectué les études essentielles à la création et au déploiement d'une marque territoriale partagée, notamment un état des lieux et des perceptions, une étude stratégique, et une étude de positionnement de la marque et de sa déclinaison.

Cette nouvelle marque territoriale doit être en mesure de mettre en valeur les atouts de Casablanca auprès des investisseurs, des visiteurs, des étudiants étrangers, et naturellement, auprès des Casablancais eux-mêmes. Elle a pour ambition d'affirmer l'identité de la métropole, de renforcer la fierté d'appartenance des Casablancais à la ville, et d'accélérer l'essor économique et social de Casablanca pour la propulser au rang de Global City. Aussi, elle a pour but de fédérer les différentes parties prenantes de la ville afin de créer un sentiment d'unité autour d'elle, et particulièrement, mobiliser les acteurs (économiques, politiques et sociaux) du territoire autour d'une vision partagée, d'un projet unique et d'une ambition commune pour la ville. L'objectif étant de structurer et de coordonner les nombreuses actions promotionnelles

sous un même étendard. De ce fait, cette marque ambitionne de promouvoir l'attractivité globale (économique, touristique, résidentielle, étudiante, etc.) du Grand Casablanca. En outre, la marque territoriale créée doit principalement accompagner le plan de développement de la métropole à horizon 2020, ainsi que ses grands chantiers structurants, et leur offrir la visibilité nécessaire.

Ainsi, en collaboration avec EY France et EY Maroc, l'agence MMAP a pu élaborer la stratégie de marketing territorial de Casablanca, créer l'identité visuelle de la marque, le code de marque (composantes identitaires, expressions sémantiques et visuelles, architecture de marque, exemples d'applications) et le guide de marque, puis, accompagner toute la stratégie jusqu'à son déploiement. Il est à préciser que le logo de la marque a été conçu par un designer marocain, Redouan Chetouan, lauréat de l'Institut National des Beaux-Arts au Maroc. Finalement, 3,6 millions de DH ont été déboursés pour la création de la marque et le déroulement de l'ensemble des études requises.

Fruit d'un long processus de réflexion, d'études de terrain et de benchmarks à l'international qui a duré quinze mois en tout, la marque territoriale de la ville blanche baptisée « WeCasablanca » a donc été dévoilée le 24 Octobre 2016 par la SDL Casablanca Events & Animation lors d'une conférence de presse. Il s'agit d'une première au Maroc et en Afrique : Casablanca s'est inscrite alors dans l'ère des villes-marques à l'instar des métropoles internationales comme New York, Lyon, Amsterdam, Berlin, Londres ou Madrid.



A vos «marques», prêts ? Partez! La marque Casablanca est en marche ! Une marque fédératrice, inspirée par les valeurs casaouies.

12:22 - 24 oct. 2016

Tweet de lancement de WeCasablanca

Concernant l'identité visuelle de la marque WeCasablanca, cette dernière a été pensée et conçue pour reprendre l'essentiel de l'ADN de la métropole casablancaise, tel que révélé par le diagnostic d'attractivité et le profil identitaire. Plus qu'un logo, il s'agit d'un véritable système modulaire composé des éléments suivants :



Logo de WeCasablanca

1. La couleur bleue fait référence à la couleur dominante de la ville (océan, ciel, etc.). La couleur noire en contrepoint vient équilibrer et stabiliser l'ensemble ;
2. L'arc au-dessus de Casa symbolise le brassage des cultures arabe et occidentale. Il incarne la valeur d'ouverture avec un arc de cercle passerelle entre les deux cultures et faisant référence au dôme Zevaco et aux arcades emblématiques de la métropole ;
3. La silhouette du bloc d'ensemble évoque la skyline de la ville, notamment grâce à l'étirement des lettres B et L ;
4. Le « We » de départ confirme le caractère fédérateur de l'identité visuelle ;
5. CASA est dessinée comme un symbole au coeur du nom avec un concept imbriqué ;
6. Un système compact et concis dont l'efficacité rejoint celle des marques des grandes métropoles ;
7. Un concept en adéquation avec la stratégie d'une « Global City » ;
8. Un système modulaire (préfixes/ suffixes) qui s'adapte à la diversité des champs d'attractivité et des contextes de déploiement.

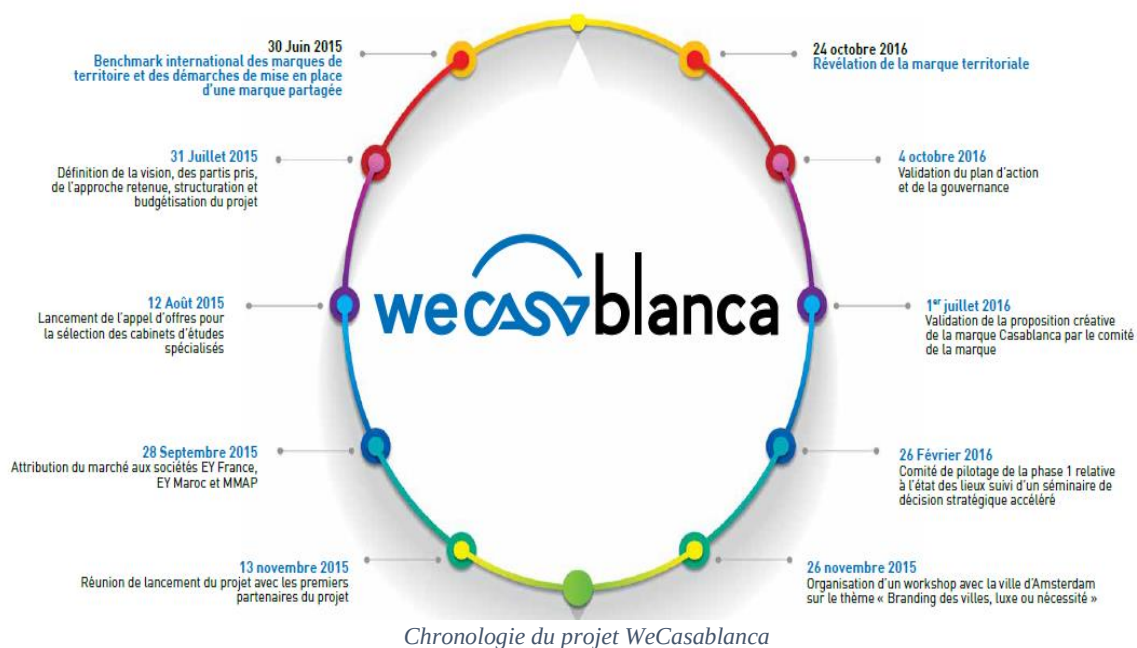
De plus, « étant donné que la ville est une passerelle entre les cultures arabe et occidentale, on a choisi, pour le logo, de jouer entre l'arabe, le latin et l'anglais »⁵⁶, explique la directrice de développement de la SDL Casablanca Events et Animation, Madame Touda Lotfi, rapporté par *Telquel*, un hebdomadaire généraliste marocain d'expression française.



Logo de WeCasablanca en Arabe dialectal et classique et en Amazigh

Dans l'ensemble, l'image ci-dessous met en valeur les dix dates clés du processus de création de la marque WeCasablanca :

⁵⁶ https://telquel.ma/2016/10/24/wecasablanca-metropole-lance-marque_1520473



Par ailleurs, Monsieur Abdelaaziz Omari, Président du Conseil de la ville de Casablanca, a affirmé lors de la conférence de presse de lancement de la marque que « *WeCasablanca n'est pas une fin en soi. C'est le début d'une nouvelle aventure pour la métropole. A l'heure de la course à l'attractivité internationale, le City Branding a prouvé son efficacité pour soutenir et accélérer le développement de plusieurs villes à l'international comme New York, Singapour, Lyon, Amsterdam et bien d'autres. Nous nourrissons la même ambition pour Casablanca. Notre premier défi sera de faire adopter cette nouvelle marque par le plus grand nombre d'élus, d'investisseurs, d'habitants, d'artistes, d'acteurs associatifs, etc. La marque vivra par toutes les forces vives qui constituent la richesse, la diversité et le dynamisme de Casablanca. Elle nous permettra de parler d'une même voix et de faire, ensemble, la promotion de ce territoire débordant d'opportunités et d'énergies* »⁵⁷, rapporté par *Le Matin*, quotidien marocain publié en français.

Après son lancement, la nouvelle marque WeCasablanca a donc été amenée à se déployer sur différents supports de communication au Maroc et à l'international, et à accompagner les différents secteurs d'activité de la ville avec des actions transverses dans le but de générer une communication plus harmonieuse des organismes de promotion et des sociétés de développement local. WeCasablanca est en effet une démarche qui milite pour la prise de conscience de la force du collectif afin de mettre en valeur la ville de Casablanca et promouvoir son attractivité globale. Pour ce faire, WeCasablanca s'est armée d'un plan d'action à moyen

⁵⁷ <https://lematin.ma/express/2016/casablanca-se-dote-d-une-marque-territoriale/256724.html>

et long terme qui englobe des actions de communication sur le plan local, national et international, ainsi que des animations et l'organisation d'événements économiques, sociaux, sportifs et culturels de grande envergure, tout en associant les différents acteurs du territoire. Les actions et les programmes prévus à cet effet devront faire de Casablanca « une ville ouverte au monde » et la transformer en une destination à part entière.

Parallèlement à la création de WeCasablanca, un portail d'attractivité encapsulant le site internet de la marque (www.wecasablanca.com) a été mis en place afin de mettre en valeur Casablanca. A vocation promotionnelle, il ambitionne de devenir le principal point d'entrée de la ville sur le Web. Il fonctionne, à travers les quatre rubriques : Découvrir, City guide, Vivre, Investir, en plus des 100 liens référencés, comme une source riche et unique d'informations sur les divers domaines de l'attractivité économique, touristique et résidentielle de la métropole. Aussi, le portail a été conçu comme une certaine maison numérique ou une vitrine de référence pour la population casablancaise, mais également, telle une porte d'entrée pour les futurs visiteurs souhaitant découvrir la ville et pour les futurs citoyens, étudiants, investisseurs et entreprises désirant s'établir à Casablanca. Le portail expose donc une galerie virtuelle, alimentée au fur et à mesure, permettant aux internautes de découvrir la métropole comme s'ils y étaient. Ce portail permet alors de mettre en valeur tout ce qui se passe au quotidien dans la ville, qui devient véritablement accessible en un seul clic : les manifestations du mois, les e-services, les lieux d'intérêts, les attractions, les bons plans ou les informations pratiques et de proximité : météo, jours fériés, etc., décidément, tout s'y trouve. Aussi, le site met à la disposition des acteurs locaux une rubrique « Rejoignez WeCasa » pour celui ou celle qui désire rejoindre cette démarche d'attractivité et devenir « WeCasablanca Ambassador ». D'un autre côté, la marque WeCasablanca s'est introduite également dans les réseaux sociaux et dispose dès lors de comptes officiels sur Facebook, Twitter, Instagram et Youtube.



Page d'accueil du site wecasablanca.com

En outre, de nombreux supports éditoriaux ont été mis en place pour promouvoir la singularité de Casablanca et contribuer également à son rayonnement au niveau national, régional et international, à savoir :

- *Casamag* : est le premier titre de presse régionale. Ce magazine bilingue (français-arabe) gratuit est dédié à la métropole de Casablanca en ce qu'elle recèle de plus vivant. Il marque aussi une ère nouvelle dans la façon d'accompagner les Casablancais dans tout ce qui touche leur vie culturelle et sportive.
- *Casa Shopping* : est le guide pour retrouver toutes les adresses shopping de Casablanca. Pour chaque quartier, des bons plans, une carte référençant les principales boutiques qui s'y trouvent, des idées de sorties... et bien plus encore. Vous y (re)découvrirez les derbs et les médinas de la métropole pour acquérir l'objet de vos envies en fonction de votre budget.
- *Casa Expat* : est le guide qui propose l'ensemble des informations indispensables à toute personne souhaitant s'installer à Casablanca. De la préparation de l'expatriation à la gestion de la vie sur place : formalités d'entrée (visas, passeports...), découverte de Casablanca, déménagements internationaux, logement, travail, études, la vie sur place (banques, transports, commerces ...), divertissements et loisirs à Casablanca ou dans les environs, etc.
- *Casawa* : est la bande dessinée, conçue par l'artiste Rebel Spirit en dialecte marocain et en Français, qui célèbre la vitalité de la métropole, son histoire passée et présente, ses potentialités et l'énergie de ses habitants.

Par ailleurs, dans le but d'accompagner la marque WeCasablanca, Casa Events & Animation a lancé dernièrement une application « Casa Break » qui est la première application au Maroc dédiée au shopping et aux sorties. Elle est disponible gratuitement sur Google Play Store et Apple App Store. Sur leur smartphone ou tablette, elle permet à ses utilisateurs (Casablancais, visiteurs, etc.) de trouver un commerce, un restaurant ou tout autre point d'intérêt en un seul clic. En outre, Casa Break est une application géolocalisée qui permet alors d'indiquer à ses utilisateurs les principaux lieux répertoriés en fonction de leur position géographique. Elle les oriente vers les endroits les plus proches d'eux en leur fournissant toute sorte de renseignements et d'informations pratiques sur les lieux choisis. Enfin, Casa Break est un véritable outil pour profiter au mieux de la vie dans la métropole.



Application Casa Break

En définitive, WeCasablanca représente la pierre angulaire du programme de marketing et de promotion territoriale présenté au Roi Mohammed VI. En effet, la marque s'avère être un véritable outil au service de l'attractivité de Casablanca pour véhiculer une image puissante et cohérente de la métropole au profit de sa compétitivité et de son rayonnement international.

Annexe K : Le questionnaire

Chère Casablancaise, Cher Casablancais,

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous réalisons une étude sur la ville. Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire afin de mieux comprendre votre relation et votre perception à son égard.

Nous vous en remercions par avance.

Vous et Casablanca

1- Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit en évoquant Casablanca ? Veuillez écrire sans aucune retenue tout ce que vous associez au nom de la ville

2- Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes :

Items	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Casablanca est une ville où il fait « bon vivre »					
Casablanca est une ville réussie esthétiquement					
Casablanca est une ville conviviale, chaleureuse					
Casablanca est une ville dynamique économiquement					
Casablanca est une destination touristique attrayante					
Casablanca est une ville universitaire attrayante					
Casablanca est une ville dynamique culturellement					
Casablanca est une ville accueillante pour des personnes qui souhaiteraient s'y installer					
Casablanca donne l'image d'une ville joyeuse, gaie					
Casablanca est une ville moderne					
Casablanca est riche historiquement					
Casablanca est une ville disposant de qualités climatiques très avantageuses					
Casablanca est située dans une région très agréable					
Casablanca est une ville agréable					
Casablanca dispose d'infrastructures modernes					
Le nombre des entreprises investissant à Casablanca est important					
La ville de Casablanca dispose d'une vie associative riche					
L'équipe municipale actuelle donne une image positive à la ville					
La compétence des services municipaux valorise l'image de la ville aux yeux des usagers					
Je trouve que le montant des impôts locaux est trop élevé au regard des services offerts					

3- Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes :

Items	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je me sens vraiment chez moi à Casablanca					
Je m'identifie à Casablanca					
Je ressens Casablanca comme une partie de moi-même					

Casablanca est une ville à laquelle je suis très attaché(e) affectivement					
Je me sentirais déraciné(e) si je devais partir loin de Casablanca					
Quand je m'absente de Casablanca, je suis heureux(se) d'y revenir					
Je me sens très solidaire de Casablanca					
Dans mes choix, je privilégie d'abord les intérêts de Casablanca					
C'est important pour moi d'aider Casablanca à se développer					
J'évite d'acheter ailleurs ce que je peux trouver à Casablanca					

Vous et la marque WeCasablanca

4- Selon vous, quel est l'intérêt d'avoir une marque pour (représenter) la ville de Casablanca ?

- ☐ Parfaitement inutile
- ☐ Très inutile
- ☐ Inutile
- ☐ Neutre
- ☐ Utile
- ☐ Très utile
- ☐ Extrêmement utile

5- A votre avis, quelles sont les atouts/caractéristiques de Casablanca que cette marque devrait mettre en avant ?

6- Connaissez-vous la marque WeCasablanca?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez bien
- ☐ Très bien
- ☐ Extrêmement bien

* Si 'Pas du tout', passez directement à la **Fiche signalétique**

7- Comment avez-vous appris l'existence de la marque WeCasablanca ?

- ☐ La télévision
- ☐ La radio
- ☐ La presse écrite
- ☐ Les sites web
- ☐ Les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, etc.)
- ☐ Les flyers
- ☐ Les affiches présentes dans la ville
- ☐ Le bouche à oreille
- ☐ Autres

* Si 'Autres', veuillez préciser s'il vous plait

❖ **Partie 1 : Connaissance de la marque territoriale**

Veillez indiquer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes :

○ Communication de marque :

Items	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est bonne sur la forme (cf. qualité des publicités et des actions de promotion)					
La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est bonne sur le fond (cf. pertinence des informations transmises)					
La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est suffisante					
La communication faite pour promouvoir la marque WeCasablanca est attractive					
Je suis satisfait(e) des communications de la marque sur les médias sociaux					
Le niveau de communication de la marque sur les médias sociaux répond à mes attentes					
Les communications de la marque sur les médias sociaux sont très attrayantes					

Items	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je reconnais facilement la marque WeCasablanca					
Plusieurs caractéristiques de WeCasablanca me viennent immédiatement à l'esprit					
Je mémorise facilement le symbole / logo de la marque WeCasablanca					
J'ai une image très claire de la marque WeCasablanca					
WeCasablanca m'évoque des sentiments positifs					
WeCasablanca représente des valeurs positives					
J'attache des associations favorables à WeCasablanca					

○ Image de marque :

Selon vous, la marque WeCasablanca est ...	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
fiable					
crédible					
digne de confiance					
attrayante					
forte de caractère					
forte de personnalité					

La marque WeCasablanca représente...	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
l'histoire de Casablanca et de ses habitants					
les valeurs de Casablanca et de ses habitants					
les traditions de Casablanca					
la personnalité de Casablanca et de ses habitants					
le caractère de Casablanca et de ses habitants					
l'authenticité de Casablanca					

○ Expérience de marque :

Au final,	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
WeCasablanca me procure des émotions positives					
Avec WeCasablanca, j'ai l'impression de faire partie d'une communauté					
J'ai l'impression de faire partie de la famille de WeCasablanca					
Je m'identifie fortement à WeCasablanca					
WeCasablanca reflète qui je suis					
WeCasablanca correspond à ma personnalité					
L'image de WeCasablanca est largement cohérente avec mon image					

❖ **Partie 2 : Engagement des citoyens envers la marque territoriale**

Veillez indiquer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes :

Items	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je suis un fervent défenseur de WeCasablanca					
On peut toujours compter sur moi pour soutenir WeCasablanca					
Je suis très engagé(e) vis-à-vis de WeCasablanca					
Je participe aux événements organisés par WeCasablanca pour promouvoir Casablanca					
Je participe à la notoriété de WeCasablanca en utilisant les supports de communication disponibles					
Je fais partie du réseau d'ambassadeurs de WeCasablanca					
Je suis WeCasablanca sur les réseaux sociaux numériques (Facebook, Twitter, etc.)					
Je participe aux actions de soutien au développement économique de Casablanca organisées par WeCasablanca					
Je soutiens les projets organisés par WeCasablanca					
Je participe aux événements organisés par WeCasablanca pour promouvoir Casablanca hors du Maroc					
Je participe à la reconnaissance et à la notoriété de Casablanca en utilisant la charte graphique et le logo de WeCasablanca					
Je consulte et réagis aux informations mises en ligne sur le site internet www.wecasablanca.com					
Je participe aux campagnes de communication collective organisées par WeCasablanca					

❖ **Partie 3 : Evaluation de la marque territoriale**

Veillez indiquer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes :

Items	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Globalement, j'ai une bonne image de WeCasablanca					
J'ai une attitude positive vis-à-vis de WeCasablanca					
WeCasablanca a une bonne réputation					
J'associe des caractéristiques positives à WeCasablanca					
Je pense que WeCasablanca peut contribuer à accroître l'attractivité de Casablanca					

Mieux vous connaître (fiche signalétique)

- Votre sexe :

- ☐ Homme
- ☐ Femme

- Année de naissance :

- Lieu de Naissance :

- Votre situation matrimoniale

- ☐ Célibataire
- ☐ Marié(e)
- ☐ Divorcé(e)
- ☐ Veuf(ve)

- Votre métier :

- ☐ Etudiant(e)
- ☐ Inactif(ve)
- ☐ En recherche d'emploi
- ☐ Ouvrier(ère)
- ☐ Employé(e)
- ☐ Cadre Supérieur
- ☐ Fonctionnaire
- ☐ Retraité(e)
- ☐ Profession libérale
- ☐ Commerçant(e)
- ☐ Chef d'entreprise
- ☐ Artiste
- ☐ Artisan
- ☐ Agriculteur
- ☐ Autre

* Si 'Autres', veuillez préciser s'il vous plait

Nous vous remercions encore de votre aimable participation et du temps que vous avez consacré à cette enquête.

Annexe L : Les groupes Facebook utilisés pour le partage du questionnaire

Nom du groupe	Membres	Descriptif et/ou Objectifs du groupe
Save Casablanca https://www.facebook.com/groups/480916455349909/	137 789	« Parce qu'on ne peut accepter la ruine et la destruction qui touchent la mémoire de notre ville ; parce qu'on ne peut assister impuissant à la détérioration de la qualité de vie, depuis l'enfer de la circulation, en passant par l'état de saleté, l'occupation illégale de l'espace public, le saccage et la disparition de l'espace vert... Parce que seule une véritable action citoyenne peut faire réagir les politiques, ce groupe est aujourd'hui créé dans le sillage de « Save Marrakech » afin de regrouper toutes les bonnes volontés qui ont à cœur le devenir de Casablanca. » Ce groupe réunit tous les amoureux de Casablanca qui désirent sauver Casablanca et redorer son blason.
Tous les Casablancais de Facebook https://www.facebook.com/groups/245846899988/	4 729	« Si vous êtes né à Casablanca, si vous y habitez, si vous aimez cette ville, si un ou des amis et/ou de la famille y habitent ou tout simplement si vous avez un rapport avec Casa, ce groupe est pour vous. ».
Expatriés à Casablanca https://www.facebook.com/groups/28946070520/	5 458	« Pour tous les expatriés sur Casablanca. Un forum pour échanger, discuter, se donner les astuces de la vie quotidienne pour bien commencer son expatriation mais aussi des adresses pour sortir... ». L'objectif du groupe est d'aider les expatriés à mieux connaître la ville de Casablanca dans son ensemble. Le groupe agit en tant que guide pratique afin d'assister ces personnes à trouver de bons plans dans la ville, à chercher des logements, à identifier les bons coins, à organiser des sorties et des rencontres, et à découvrir les codes culturels dudit lieu ou bien ceux du pays en général.
Ba-Ra-Ka https://www.facebook.com/groups/645160885629332/	86 977	« La réalité au quotidien n'est pas facile : retards dans les transports, corruption, absentéisme, etc. Pour l'améliorer, nous vous prions de nous aider à dénoncer ces excès. Les abus sont parfois méconnus ou juste trop abondants pour les instances en charge. Il est de notre devoir en tant que citoyens responsables de tout mettre en œuvre pour que cela cesse, alors arrêtons de critiquer en étant allongés sur nos canapés et passons à l'acte. Au lieu d'en pleurer, il vaut mieux en rire ! Ça réveillera la fierté de certains ! Une vidéo, une photo ou juste un commentaire peuvent changer les choses, nous comptons sur votre engagement pour participer activement comme vous le faites déjà si bien mais aussi en dénonçant de manière orientée et toujours pas l'absurde, les anomalies de notre société, car nous souffrons de "sous-développement persistant" et ce n'est pas irréversible. Alors BA-RA-KA !! ». Un groupe qui se veut de dénoncer toutes les anomalies et les dysfonctionnements qui se produisent au quotidien au Maroc et notamment à Casablanca.

Parlons Marketing https://www.facebook.com/groups/549545981904033/?ref=br_rs	49 095	Un groupe qui rassemble tous les mordus marocains du marketing. Toutes les publications de ce groupe se rapportent uniquement à l'univers du marketing.
Observatoire du Tourisme (Maroc) https://www.facebook.com/Observatoire-du-Tourisme-du-Maroc-168586586550467/	5890	C'est le groupe Facebook de l'Observatoire marocain du Tourisme qui a pour buts de : donner une vision transversale du secteur touristique marocain ; suivre son évolution et ses tendances, assurer le suivi des chantiers prévus dans la stratégie ; collecter et publier toutes les informations et données utiles (rapports, statistiques, etc.) relatives au secteur du tourisme, et en particulier, sur la conjoncture nationale et internationale, la concurrence, la compétitivité de la destination, et les normes d'exploitation et d'investissement.
Doctorants Marocains en Sciences de Gestion https://www.facebook.com/groups/1318151878209523/	2 408	Un groupe permettant l'échange entre doctorants marocains en science de gestion.
Doctorants Marocains https://www.facebook.com/groups/docmar/	49 708	Un groupe réunissant des doctorants marocains toute discipline confondue.
Doctorants ENCG Settat https://www.facebook.com/groups/733516089994486/	136	Un groupe ne rassemblant que les doctorants marocains en sciences de gestion inscrits à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de Settat, l'établissement auquel nous appartenons.
Doctorants Marketing https://www.facebook.com/groups/915482905150303/	105	« This group aims to create room for the exchange of knowledge among students of Ph.D marketing. ». Un groupe qui réunit des doctorants marocains en marketing.
Communication & Marketing au Maroc https://www.facebook.com/groups/commarkmaroc/	31 019	Un groupe « dédié aux personnes travaillant dans la communication et le marketing » au Maroc et même à celles qui sont à la « recherche de fournisseurs ou de partenaires ».
Emploi: Gestion/ Compta/ Audit/ Contrôle de gestion/ Finance/ Marketing https://www.facebook.com/groups/1265725940147374/	3376	« Ce groupe est destiné au partage des offres d'emploi relatives aux métiers de la gestion, à savoir la comptabilité, l'audit, le contrôle de gestion, la finance, le marketing, etc. »
Groupement des marocains sans appartenance politique https://www.facebook.com/groups/168363286547180/	131	Un groupe dont le but est de promouvoir l'action politique au Maroc ; sensibiliser les jeunes à l'importance de la vie politique ; partager et débattre sur l'ampleur des réformes à engager ; et débattre l'actualité politique et économique.
Casablancation https://www.facebook.com/groups/Casablancation/	537	« Casablancation est un groupe créé par un groupe de Casaouis qui partagent l'amour de l'ambiance nocturne et des bons plans afin de regrouper les amoureux de la Night life et du beau temps dans un seul et même groupe. Partagez vos moments avec les autres membres et soyez à l'affût des meilleurs plans ».

Talented Moroccan Group https://www.facebook.com/groups/684721751672263/	7438	« Vous avez du talent ? Venez le montrer ici ! Quel que soit votre talent, inné ou qu'il résulte d'un travail acharné, vous êtes musiciens, magiciens, peintres, stylistes, acteurs, photographes, passionnés de la cuisine ou autres..., n'hésitez pas de le partager avec nous. »
Bi3 o chri fcase https://www.facebook.com/groups/701150246694110/	317 509	Un groupe dédié à l'achat et à la vente de toute sorte d'objets et articles à Casablanca.
Bon Plan Casablanca. الهموز الدار البيضاء https://www.facebook.com/groups/1473839686243224/	12 132	« Ce groupe est destiné aux personnes qui veulent acheter, vendre ou même échanger des objets à Casablanca. »
Bon plan Casablanca https://www.facebook.com/groups/bonplanacasablanca/?ref=br_rs	245 151	Un groupe dédié à l'achat et à la vente de toute sorte d'objets et articles entre Casablançais.
Super Hmizate entre les Casablançais https://www.facebook.com/groups/LAMITA600/	119 890	« Bonjour, achetez et vendez tout ce qui est fringues, accessoires, bijoux, produits cosmétiques... Les meilleures affaires proposées sont Ici! ». Un groupe des bonnes affaires, 'Hmizates', à Casablanca.
Vente achat sur Casablanca https://www.facebook.com/groups/139887102863440/	16 735	Un groupe dédié à l'achat et à la vente de toute sorte d'objets et articles à Casablanca.
Achat Vente Casa Maroc https://www.facebook.com/groups/achatventecasamaroc/	906	« Salam et bienvenue à toutes et à tous. Ce groupe est destiné à toute personne résidant au Maroc et désirant vendre ou acheter un ou plusieurs articles. »

Annexe M : Principales caractéristiques de notre échantillon

Tranche d'âge

Groupes d'âge	Nombre	Pourcentage
15-19 ans	24	2%
20-24 ans	196	19,3%
25-29 ans	291	28,6%
30-34 ans	233	22,9%
35-39 ans	89	8,8%
40-44 ans	61	6,0%
45-49 ans	31	3,1%
50-54 ans	34	3,3%
55-59 ans	17	1,7%
60-64 ans	13	1,3%
65-69 ans	16	1,6%
70-74 ans	9	0,9%
75-79 ans	2	0,2%
Total	1016	100%

Situation matrimoniale

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Célibataire	571	56,2	56,2
	Marié(e)	413	40,6	96,9
	Divorcé(e)	25	2,5	99,3
	Veuf(ve)	7	,7	100,0
	Total	1016	100,0	

Métier

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Etudiant(e)	232	22,8	22,8
	Inactif(ve)	23	2,3	25,1
	En recherche d'emploi	41	4,0	29,1
	Ouvrier(ère)	11	1,1	30,2
	Employé(e)	182	17,9	48,1
	Cadre supérieur	298	29,3	77,5
	Fonctionnaire	47	4,6	82,1
	Retraité(e)	23	2,3	84,4
	Profession libérale	69	6,8	91,1
	Commerçant(e)	17	1,7	92,8
	Chef d'entreprise	60	5,9	98,7
	Artiste	11	1,1	99,8
	Artisan	2	,2	100,0
	Total	1016	100,0	

Naissance à Casablanca

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas né à Casablanca	298	29,3	29,3
	Né à Casablanca	718	70,7	100,0
	Total	1016	100,0	