

La marque territoriale : un moyen d'attractivité des villes

Cas de la ville de Meknès

Résumé

La création d'une marque territoriale à l'échelle d'une ville s'avère de plus en plus importante. Elle consiste à mobiliser les acteurs sous une « marque ombrelle » neutre. Outre cette fonctionnalité, la marque territoriale vise à renforcer l'attractivité de la ville par un système de valeurs, un discours ou des actions permettant de renforcer la notoriété globale de cette destination par la puissance de la cohérence créée.

La ville de Meknès souffre d'une vision passéiste et d'une méconnaissance de sa dimension économique, géographique, historique

Dans ce contexte, la présente recherche vise à transposer le concept de marketing, et spécialement la stratégie de marque territoriale, à la réalité de la ville de Meknès, à développer ses différentes stratégies, ses moyens d'action ainsi que les difficultés qui peuvent être attachées à son application.

Mots clés : marketing territorial, marque territoriale, Meknès

Abstract : Territorial brand a tool of attractiveness of Cities

Case of Meknes City

The creation of a mark territorial with the scale of a town proves itself of more in addition more important. It consists in mobilizing the actors under a Brand neutral "parasol." Besides this functionality, the territorial mark aims to reinforce the attractiveness of the town by a system values, a speech or actions allowing to reinforce global notoriety of this destination by the power created consistency.

The city of Meknès suffers passéiste of a vision and of one méconnaissance of its economical, geographic, historic size

In this context, the present search aims to transpose concept marketing, and especially strategy marks, at the reality of the town of Meknes, to develop its various strategies, its means of action as well as the difficulties which can be tied to her application up.

Words keys: Territorial marketing, territorial mark, Meknes

Introduction

Les territoires intéressent de plus en plus le marketing. On parle d'image, d'attractivité, et même de marque pour désigner une ville, une région ou un pays.

L'attractivité économique territoriale repose sur la capacité des acteurs locaux à capter des ressources exogènes, c'est-à-dire des entreprises et des visiteurs.

Pour de nombreuses raisons externes (concurrence pour l'implantation des entreprises, notoriété touristique...) ou internes (cohésion sociale, dynamique urbaine et projet local), les villes ont besoin d'affirmer leur identité et d'adopter une stratégie pour mettre en avant leur attractivité. La marque est un outil essentiel de cette stratégie car elle est identifiable, reconnaissable, porteuse de sens et des valeurs du projet par son nom et par ses attributs. Il ne s'agit pas simplement de développer une campagne touristique mais de cibler une gamme étendue de marchés (entreprise, tourisme, culture, etc.) car les marques, à ce niveau, ont le plus souvent vocation à être utilisées par tous les acteurs du territoire.

La ville doit identifier ses principaux concurrents (autres villes) et construire une stratégie de marque capable de délivrer de la valeur. Cette stratégie se fonde sur la gestion de son image de marque, ce qui nécessite de trouver des points d'image et un positionnement fort différenciateur et crédible.

Notre objectif, à travers cet article, est de proposer, pour la ville de Meknès, une stratégie de marque permettant à cette dernière de passer de la ville qui vit difficilement, à la métropole qui offre des conditions de vie convenables à ses habitants, aux investisseurs, aux visiteurs, c'est-à-dire rendre cette grande capitale attractive.

Aujourd'hui Meknès est appelée à plus de diversification économique, à un aménagement spatial plus intégré et à un développement social plus équitable. Il s'agit de détecter les axes stratégiques pour hisser Meknès au rang de grande ville attractive, compétitive et agréable à vivre en concordance avec les besoins et attentes de ses habitants.

Des acteurs nombreux et complémentaires doivent participer dans cette stratégie, car dans la compétition des territoires, la capacité des acteurs d'un territoire à fédérer les initiatives reste un atout considérable.

Notre travail sera traité à travers le plan suivant:

1-Attractivité territoriale : enjeux et implications.

1-1. Pourquoi les villes doivent se vendre ?

1-2. Meknès : une ville qui perd de son attractivité :

2-La marque territoriale, levier d'attractivité :

2-1. Les fondements de la marque territoriale.

2-2. Quelle stratégie de marque pour la ville de Meknès ?

1. Attractivité territoriale : enjeux et implications :

1- La notion de « territoire » est complexe à appréhender. Elle est le terrain légitime de géographe, mais la plupart des disciplines se sont progressivement intéressées à l'espace : économie spatiale, urbaine ou géographique, sociologie urbaine ou rurale, anthropologie urbaine, etc. Dans la visée managériale qui est la nôtre, un territoire correspond à une réalité tout à la fois historique, socio-économique, institutionnelle et géographique, dimensions qui convergent 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 territoire¹.

L'hétérogénéité des territoires place les villes sur un marché concurrentiel, celui de la localisation des activités économiques et de la captation de leurs fruits. Se pose alors le problème de l'attractivité des villes, c'est-à-dire leur capacité à attirer les entreprises et les personnes².

1-1. Pourquoi les villes doivent se vendre ?

Les nouvelles données économiques et politiques renforcent la concurrence entre les villes et les régions. Ces dernières se voient ainsi obligées de redéfinir leurs rapports aux autres régions, aux autres villes dans une compétition acharnée.

La difficulté est d'assurer la compétitivité et l'attractivité d'un territoire dans une économie globale et mondialisée, tout en répondant aux exigences humaines de solidarité, de « vivre ensemble ». C'est à ces questions que le Marketing territorial cherche à apporter des réponses.

Le Marketing territorial désigne l'ensemble des analyses stratégiques, actions et contrôles conçus et mis en œuvre par l'autorité de gestion urbaine et par les organismes qui dépendent d'elle dans le but, d'une part de mieux répondre aux attentes des personnes et des activités de son territoire, d'autre part, d'améliorer la qualité et la compétitivité de la ville dans son environnement concurrentiel. C'est l'effort d'attractivité des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leurs faveurs, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents.

¹ - Benoit Meyronin, *Marketing territorial, enjeux et pratiques*, Kuibert, 3^{ème} édition. 2015.

² - P. Thiard, L'attractivité des territoires : regards croisés, actes des séminaires Février-Juillet 2007. www.urbanisme-puca.gouv.fr/IMG/pdf/actes_attr_territoires.pdf

Les villes doivent attirer de nouveaux investissements, développer le tourisme ou devenir des pôles attractifs pour de nouveaux types d'entreprises. Cependant, la concurrence est forte, les villes tentent de communiquer leurs caractères distinctifs et leurs avantages

concurrentiels pour être considérées par les différentes cibles (investisseurs, touristes, résidents).

L'attractivité d'un territoire est définie comme la capacité de ce territoire à attirer et à retenir les facteurs mobiles de production et/ou la population, c'est-à-dire sa capacité à être choisi par un acteur comme zone de localisation (temporaire ou durable) pour tout ou partie de ces activités¹.

L'analyse de l'attractivité fait appel à un ensemble de facteurs comme l'intégration économique, la qualification de la main d'œuvre, la présence d'entreprises complémentaires, la qualité des biens et des services publics².

Dix composantes permettent de définir l'attractivité d'une ville³.

Géographique, patrimoniale, géopolitique, démographique, économique, sociale, infrastructurelle, institutionnelle, culturelle, et environnementale.

Les contours de l'attractivité économique englobent deux aspects complémentaires⁴

- l'attractivité économique productive : c'est la capacité d'un territoire à attirer des activités nouvelles et des facteurs de production mobiles : Capitaux, équipements, entreprises, travailleurs qualifiés. Elle est mesurée par l'arrivée d'emplois sur le territoire.

- l'attractivité résidentielle : elle prend en compte la capacité à attirer les personnes, et avec eux leurs revenus, en provenance de l'extérieur du territoire. Ils constituent un facteur de la demande dans le développement économique locale. Elle est mesurée par le dynamique des mouvements sur une période donnée, à travers les flux entrants (en provenance de l'extérieur du territoire) à l'origine de l'entrée de ces revenus .

¹ - Hubert Gérardin et Jacques Poiriot, *l'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel* », Monde en développement, N°9.2010

² - J. Poiriot et H. Gerardin, 2010, *op cit*

³ - François Crusin et Julien Damon, *l'attractivité des villes : définitions, enjeux et mesures* » réunions trimestrielles des membres partenaires – 17 juin 2010 , [https://www.futuribles.com/ .../attractivité –des-villes-definitions-enjeux-et-mes/2010](https://www.futuribles.com/.../attractivité-des-villes-definitions-enjeux-et-mes/2010).

⁴ - Catherine Sourd, « *L'attractivité économique des territoires. Attirer des emplois, mais pas seulement* » INSEE première, N° 1416 - OCTOBRE 2012.

La nécessité pour les villes de s'intéresser à ce concept a entraîné l'essor d'un nouveau « marketing urbain » à trois dimensions :

- un marketing « soft », basé sur l'idée que les villes se vendent comme un produit et justifiant des politiques spécifiques de communication.
- une politique de grands projets urbains pour restructurer les territoires.
- un marketing événementiel, qui pousse les villes à entrer en compétition pour organiser des événements (festivals, tournois sportifs ...) et développer un tourisme d'affaires (pour les professionnels).

Marrakech, par exemple, a su renforcer son rayonnement et sa visibilité à l'international par :

- Une meilleure connexion à l'espace mondialisé avec les nouveaux médias et les moyens de communication actuels¹.
- Une presse écrite qui valorise le caractère festif de la ville moderne et les caractéristiques architecturales et patrimoniales de la médina.
- Internet qui est également un outil incontournable. Il crée une proximité avec le lointain géographique et facilite sa consommation par les moyens qu'il donne aux acteurs économiques (publicité, information rapide, vente en direct).

Cependant, il importe de signaler que la visibilité de la ville de Marrakech n'aurait jamais atteint ce niveau de rayonnement s'elle n'aurait pas été renforcée par les politiques de l'Etat et de ses institutions gouvernementales. L'office national du tourisme Marocain a développé des stratégies de promotion touristique de la ville de Marrakech dans les grandes capitales européennes par des campagnes publicitaires, des salons du tourisme et des manifestations culturelles (expositions aux galeries Lafayette de Paris de l'artisanat Marocain et des créations de jeunes designers marocains en 2009) .

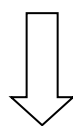
1-2. Meknès : une ville qui perd de son attractivité :

2- La ville de Meknès n'est pas attractive au niveau national et encore moins au niveau international. Elle est classée septième dans un grand classement général des grandes villes marocaines, après Casablanca, Rabat, Fès, Marrakech, Agadir et Tanger, suivie de Oujda, Kenitra et Tétouan dans une étude menée auprès des 10 grandes villes marocaines dont

¹ - Anne-Claire Kurzac-Souali KURZAC « Marrakech, insertion mondiale et Dynamiques socio-spatiales locales » 2011, revue géographique des pays méditerranéens, <https://mediterranee.revues.org/5411>.

la population est supérieure à 300.000 habitants. Les indicateurs adoptés dans ce classement sont les suivants¹.

Meknès par indicateur de qualité de vie		Meknès par indicateur de compétitivité économique	
Santé	5	Poids économique	9
Education	3	Infrastructure et accessibilité	8
Climat et environnement	4	Ressources humaines	4
Culture	7	Foncier	4
Logement	1	Administration	7
Environnement Social	7		



Meknès 4^{ème} /10 Grandes villes



Meknès 8^{ème} /10 Grandes villes

Meknès doit faire face à un nombre croissant de problèmes, elle a cependant un patrimoine historique, culturel et politique suffisant pour entamer une relance économique. Pour que ces atouts deviennent des avantages comparatifs, encore faut-il en prendre conscience, les organiser et les promouvoir comme tels.

Les villes deviennent acteurs de leur propre devenir et doivent trouver les moyens de leurs attractivités. En effet, les territoires n'étant pas pourvus de façon égalitaire en climat, patrimoines locaux et services, il est utile de procéder aux diagnostics nécessaires pour examiner les enjeux d'attractivité en fonction de leur positionnement : géographique et de leurs catégorie d'appartenance (villes, régions,...) ainsi que pour agir de façon adaptée aux matières d'aménagement, d'équipement et de marketing territorial en se préservant d'une action isolée et volontariste

Le passage d'une première approche de lecture géographique de la ville de Meknès à une phase de stratégie économique suppose un diagnostic approfondi, associant les parties prenantes impliquées afin de pouvoir qualifier les forces et les faiblesses du tissu local, et

¹ - Valyans Consulting, [Valyansconsulting classement des villes marocaines 2011 pdf](http://www.ebanque-pdf.com/fr_valyans-consulting-classement-des-villes-marocaines-2011.html)www.ebanque-pdf.com/fr_valyans-consulting-classement-des-villes-marocaines-2011.html.2011

pour mettre en place des actions adaptées pour attirer les populations ou des cibles d'agents économiques que les décideurs territoriaux souhaitent capter davantage¹.

La ville de Meknès dispose d'atouts importants, en plus des potentialités agricoles avérées, ces différents territoires ne manquent pas d'atouts pour la promotion de développement d'autres secteurs comme le tourisme dans toutes ses composantes, l'industrie, l'énergie ou l'artisanat et offrent ainsi de nouvelles opportunités d'emplois.

- Meknès a une position géographique privilégiée qui en fait un lieu de passage forcé et une zone de transition entre l'est et l'ouest, ainsi qu'entre le sud et le nord du pays, un climat sain, de type méditerranéen favorable avec des terrains à vocation agricole.

- La ville est caractérisée par un développement important de l'agriculture : elle recèle d'importantes potentialités et opportunités de développement agricole aussi bien dans le secteur de la production végétale que dans le domaine de l'élevage :

- L'existence de superficies agricoles utiles suffisamment étendues et fertiles favorables au développement d'une agriculture moderne.
- L'importance des ressources en eau, que ce soient les rivières, les lacs, les puits, les sources et la pluviométrie.
- L'existence de terrains de parcours assez étendus et de traditions d'élevage bien ancrées favorisant le développement de l'élevage.

- L'attractivité industrielle de Meknès se base sur plusieurs assises dont principalement : la présence de matières premières d'origine minérale, agricole, et forestière, une main d'œuvre importante et qualifiée et un cout du foncier intéressant par rapport aux autres grandes villes comme Casablanca, Rabat, Tanger...De plus , Meknès capitalise une longue tradition industrielle .

- l'artisanat de Meknès constitue un secteur économique fondamental vu l'importance des effectifs qu'il occupe, il prend appui sur l'existence de cités historiques et anciens centres commerciaux qui en constituent le vivier naturel telles que Meknès et Moulay Driss Zerhoun.

¹ - 10JOEL, Satre Buisson « *L'attractivité territoriale : Constats et leviers pour agir localement* », 2015 www.wikiterritorial.cnfpt.dr/.../.

- Meknès bénéficie également d'un fort potentiel touristique, la ville ismaïlienne impériale est chargée d'histoire (Elle a été proclamée par l'UNESCO, patrimoine universel de l'humanité en 1996), avec un creuset culturel à fort potentiel (monuments, artisanat, arts populaires, moussems, ruines de Volubilis, musées etc....) et un arrière-pays très touristique.

Cependant, la capitale ismaïlienne souffre de plusieurs contraintes qui contrecarrent son développement.

- Les aléas climatiques ont des effets néfastes sur l'agriculture traditionnelle qui est toujours dominante au niveau de la ville, l'enclavement de certaines terres agricoles,

L'exiguïté des parcelles, leur dispersion et le statut juridique des terres handicapent une mise en valeur rentable de certaines propriétés sans oublier le faible niveau de la mécanisation de l'activité agricole et le recours aux méthodes archaïques d'exploitation.

- Meknès souffre de zones industrielles inadaptées, mal entretenues et des problèmes de financement, les commerces et les services de proximités (transport publics, restaurations, voiries, entrée de la ville, ...) sont peu développés.

- Personnel – formation – recrutement : il y a un problème d'adéquation entre formation et besoins du marché en terme d'emplois. De plus, Meknès n'est pas attractive pour les jeunes diplômés, dès qu'ils acquièrent de l'expérience professionnelle, ils quittent la ville pour s'installer dans les grandes villes où ils sont mieux rémunérés et trouvent un cadre de vie plus convenable.

- Environnement technologique : caractérisé par une faible qualité de couverture et une faible variété de l'offre.

- Les structures d'accompagnements d'entreprise sont peu actives. Le CRI, par exemple, peut être une source d'information importante mais il reste très lié aux procédures administratives.

- le secteur d'artisanat : souffre de la faiblesse des ressources financières, le manque d'organisation et d'approche commerciale moderne, une forte concurrence des produits industriels, des mutations dans les modes de consommation, sans oublier la flambée des prix au niveau international.

- les potentialités touristiques de Meknès ne sont pas mises en valeur : La grande réussite de Marrakech, à l'opposé de Meknès, est d'avoir su transformer son offre touristique incluse dans des circuits (celui des villes impériales) en produit de séjour grâce à ses qualités

urbaines et ses espaces de loisirs. La multiplication des hôtels en médina parfois de grande capacité ou le développement des raids –maisons – d’hôtels dans les années 90 ont permis aux touristes de vivre en médina. Les touristes viennent de découvrir l’atmosphère d’une ville ancienne encore fonctionnelle¹.

2-La marque territoriale, levier d’attractivité :

Le marketing territorial, à l’échelle d’une ville, est « une démarche collective de valorisation et d’adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre différente dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents »².

Le marketing territorial s’inscrit donc dans une démarche visant à associer les principaux acteurs concernés par l’attractivité de territoire, la ville en l’occurrence.

Créer une marque territoriale à l’échelle d’une ville, consiste donc à mobiliser les acteurs sous une marque « ombrelle » neutre qui vise à renforcer l’attractivité de la ville grâce à une vision, des actions capables de renforcer la notoriété globale de ce territoire³.

2-1. Les fondements de la marque territoriale :

Une marque de territoire est concrètement le signe verbal le plus souvent représentant un territoire donné comprenant une charge variable de culture, d’histoire, d’êtres humains, de projet et d’ambition (cette logique n’est pas très éloignée de celle des marques privées) ,la particularité de la marque territoriale réside, par contre, dans son aspect collectif, selon lequel une marque de territoire est, sur la plan symbolique, l’étendard dont se dotent tous les acteurs d’un territoire qui sont volontaires pour signifier leurs accords et leurs désirs d’agir ensemble et de faire front commun⁴.

¹ - Anne-Claire et Kurzac-Souali ,2011, op cit

² - Mercator, Jacques Lendrevie , Julien Lévy « *Théories et nouvelles pratiques du marketing* » Dunod, Paris, 2013.

³ - Vincent Gollain, « *Marque, Marketing territorial et territoire : mes 5 vérités pour réussir* ». 8 Juillet 2015, www.marketing-territorial.org/2015/.../marque-marketing-territorial-et-territoires-mes-5-verites-pour-reussir.htm.

⁴ - THABAUL Marc , CROUAN Xavier, « *Où en sont les marques de territoire ? interview croisée du Brand Newsblog* » Novembre 2014, Brandnewsblog.com/.../interview-croisee-ou-en-sont-les-marques-de-territoire 2014.

La marque – territoire est réalisée par tous, elle doit donc être fédératrice et ouverte pour que puissent s’y rallier les politiques, citoyens, entreprises, administrations, C’est à cette condition qu’elle crée de la valeur¹.

Fédérer des acteurs pour la constitution d’une marque va permettre par la suite de déployer des actions collectives cohérentes, multiples, et parfois même d’envergure. Une stratégie collective fait évaluer la perception d’un territoire et le positionne clairement. Cependant, il semble indispensable qu’au lancement de la démarche, son financement soit quasiment exclusivement public pour progressivement aller vers plus d’autonomie du dispositif, de type cofinancement public / privé. La démarche ne pourra être sauvegardée comme preuve de l’implication et de la vigilance des collectivités publiques (conseil de développement du Pays Basque, juin 2010).

Une marque n’est pas seulement un effet de communication, son rôle premier est de « premiumiser » un territoire, c’est-à-dire de créer plus de valeur que précédemment.

3- Dans un territoire non « brandé », la chambre d’hôtel est à un certain prix. Ce prix peut par contre, doubler lorsque le lieu est attractif, le touriste acceptera de payer plus chère parce qu’il a compris que c’est un produit qui est fait pour lui et correspond, mieux que les produits concurrents, à son centre d’intérêt².

Une marque forte est un avantage concurrentiel majeur pour une entreprise comme pour un pays. Elle ne faut absolument pas la réduire à un logo et un slogan.

Pour J. N. Kapferer³, la marque est un agrégateur symbolique. Les produits, les services et la communication en sont ses vecteurs. Il s’agit ainsi de bien définir les produits, qui vont représenter la marque et ceux à laquelle on ne souhaite +pas l’associer. La marque dispose d’un vrai pouvoir d’attraction, elle vend une vision, une culture qui attire les flux commerciaux, économiques ou humains et c’est encore mieux applicable sur un territoire, dont les caractéristiques intangibles constituent des leviers d’attractivité symbolique majeurs.

Pour une stratégie de marque efficace, il importe d’opérer un premier état des lieux rapide du territoire concerné pour en appréhender son positionnement. Celui-ci peut être productif, résidentiel ou mixte en fonction de la zone d’implantation à laquelle il appartient.

¹ - Jean – Noel Kapferer, « *La marque France, levier d’attractivité* » HEC, PARIS, octobre-novembre, 2012.

² - Georges Lewis, *Le territoire : une marque, des marques, pas de marque du tout* », Revue de la communication publiques « parole publique », N°3, 11 Septembre 2013.

³ - J. N. Kapferer 2012, op cit.

Si un produit peut se concevoir à partir de la demande client. Un territoire ne peut pas se modeler comme le désirent ses acteurs. Pour bâtir une stratégie de marque territoriale, il convient de partir de l'offre, c'est-à-dire de recensement exhaustif de ses ressources sur les plans géologique, agricole, historique, économique, humain, symbolique et imaginaire qui fondent son identité¹. En cohérence avec les valeurs portées par les acteurs locaux et leurs attentes, la marque territoriale souhaitée est collective, multisectorielle, transversale, fédérant les acteurs de tous secteurs. Elle est porteuse d'une vision humaniste et un idéal de solidarité entre les habitants de la ville, porteuse d'une éthique et d'un mode de développement qui dépasse le strict cadre commercial en s'appuyant avant tout sur des valeurs communément partagées, qui fait rayonner sur le territoire et hors territoire.

Les territoires, ont trouvé, avec la création, la gestion et le développement de marque territoriale, une formule efficace permettant d'impulser la construction de son identité et de sa promotion extérieure, c'est-à-dire passer « d'être » à « signifier ». Une marque forte permet au territoire d'exprimer sa personnalité » et de projeter ses attributs et ses valeurs distinctives de façon attractive et différentielle.

Il importe de viser une marque de territoire en lien avec la problématique territoriale : promouvoir une identité forte, multisectorielle, capable d'assurer de la cohérence dont les images et les messages de communication pour des consommateurs qui sont communs au tourisme ; à l'artisanat, à l'agroalimentaire, aux industries.

Marrakech a émergé grâce à un positionnement qui se veut authentique, remis au goût du jour : palaces, hôtels de charme, ryads et maisons d'hôtels, restaurants branchés, vie nocturne, artisanat de luxe ,festival du cinéma avec des compagnes de communication inédites comme RED BY Marrakech et des événements grandioses comme le MoroccoRace,le Marrakech du rire ,caftan khmissa et biens d'autres .

Copier et coller le voisin ou le modèle réussi d'une autre ville n'est pas la meilleure solution. Il faut s'engager dans un travail de fond qui permettra de trouver le positionnement adapté à la situation du territoire.

Les démarches de marketing territorial et le branding sont au service des stratégies d'attractivité et de compétitivité territoriale, pas l'inverse. Il est donc nécessaire avant de

¹ - J. N. Kapferer, 2012,op cit

débuter de bien connaître le projet des territoires, ces objectifs et axes stratégiques pour les intégrer et contribuer ainsi à la dynamique engagée¹.

Les villes n'acquièrent pas une identité grâce à un logo ou à un slogan, ces éléments sont des instruments pratiques pour une marque de la ville mais ils ne sont pas la stratégie elle-même. La gestion de marque d'une ville doit se faire dans une vision cumulative qui concerne la construction d'une réputation positive pendant une période de temps qui nécessite la réalisation des choses réelles afin de gagner cette réputation.

La mise en place d'une politique de marque est une décision stratégique qui intervient hors de la deuxième séquence d'une stratégie de marketing territorial, c'est-à-dire après la séquence de diagnostic. C'est une étape déterminante dans la mesure où elle va engager durablement les partenaires impliqués dans la stratégie marketing.

2-2. Quelle stratégie de marque pour la ville de Meknès ?

Meknès, comme toutes les villes, est une entité multidimensionnelle. Elle se situe au carrefour des dimensions géographique, sociale, économique, architecturale et politique, et constitue un espace de vie où se côtoient des motivations et des objectifs différents.

Meknès est en concurrence pour des ressources rares ou en tous les cas limitées. Réfléchir et mettre en place une gestion de marque pour la ville de Meknès s'explique par le besoin d'attirer des touristes, de favoriser l'implantation d'usines et d'entreprises, d'aider à la commercialisation et à l'exportation de produits locaux, etc....

La stratégie d'une marque « ville » doit répondre aux enjeux suivants :

- Rassembler les différents acteurs :

La ville de Meknès souffre d'une vision passéiste et une méconnaissance de sa dimension économique, géographique, historique... on ne ressent pas pour le moment une demande forte des acteurs du territoire qu'ils soient politiques ou économiques de se lancer dans une démarche de marque territoriale. Pour que la marque de la ville investisse le champ économique ou touristique, elle doit à l'évidence être portée par une volonté collective des acteurs.

La marque doit faciliter le rassemblement des acteurs impliqués dans l'attractivité de la ville et la construction d'une stratégie marketing. Les acteurs impliqués doivent

¹ - Vincent Gollain, 2015, op.cit.

comprendre qu'ils se sont associés pour promouvoir une destination et surtout proposer ensemble une offre. Les responsables dans les villes, notamment dans la ville de Meknès, ont pour la plupart des agendas à court terme n'excédant pas leurs mandats, ce qui rend difficile d'appliquer tout projet de promotion concertée basé sur le long terme.

En effet, la nécessité d'une action commune se fait largement sentir dans la ville de Meknès qui doit se différencier au niveau global face à des villes et des régions aux budgets de promotion plus conséquents (Marrakech par exemple).

La première vertu d'une marque est de permettre la mobilisation des acteurs concernés, les élus locaux et leurs services, les entrepreneurs et l'ensemble des acteurs économiques de la production de tourisme et de l'habitat, afin d'exprimer une véritable dynamique de positionnement et d'attractivité.

- Améliorer la valeur perçue de la ville :

Positionner une ville, c'est la mettre en valeur, de manière optimale par ses avantages (réels ou perçus) les plus différenciateurs par rapport aux territoires définis comme concurrents et l'attention des publics pour lesquels cette différence est attractive. La marque « Meknès » doit chercher à capter davantage de valeur sur le marché. Il s'agit de mettre en récit le territoire, en le différenciant de son environnement concurrentiel par une promesse spécifique basée sur son positionnement, en éclairant sa personnalité de façon attirante, en affirmant ses propres valeurs. La stratégie de communication de marque « Meknès » doit jouer sur sa notoriété mais aussi sur son positionnement c'est à dire de faire connaître la ville, en présentant d'une manière attractive ses différentes potentialités (voir forces de Meknès, point d'attractivité), à doter la ville d'une image positive, à la positionner en exprimant sa différence face à des villes concurrentes, à convaincre les acteurs présents à s'y impliquer et à y attirer de nouveaux publics.

La ville de Meknès a besoin d'une marque capable de donner envie de visiter, habiter, entreprendre, investir sur le territoire. La politique de marque vise à agir favorablement sur les perceptions des cibles retenues visant à passer d'une image de marque perçue pas toujours favorable à une image de marque qui correspond plus aux souhaits des différents acteurs.

D'où la nécessité de mettre en avant ses atouts dont un important potentiel touristique, des ressources naturelles et humaines considérables, un climat sain et tempéré, un

cout foncier très compétitif par rapport aux autres villes, des zones industrielles très prometteuses, une agriculture et une industrie agroalimentaire développées, etc.

La marque de Meknès doit être ancrée sur son nom car celui-ci est ancré dans un horizon temporel de long terme et il serait dommage, pour Meknès de ne pas profiter de ce capital de marque historique. Cette différence est un facteur clé de succès puisque la ville n'est pas un produit industriel vivant sur un cycle de vie court mais s'inscrit dans le long terme.

Meknès, comparée à Marrakech, dispose d'un potentiel touristique important (capital historique important, monuments historiques, climat, position géographique). Cependant, ces différents avantages ne sont pas mis en valeur par manque de stratégie de communication adaptée permettant d'identifier et de valoriser ces avantages comparatifs territoriaux par rapport à ses concurrents. La stratégie de communication, dans ce contexte, doit chercher à différencier la ville de Meknès plutôt que de se concurrencer avec des positionnements similaires. La ville de Meknès n'est pas donc récompensée au niveau de notoriété et d'image, de même que les biens et les services offerts par la ville sont en deçà des attentes des différents publics (touristes, résidents, investisseurs). La capitale ismaélienne, par exemple, ne dispose d'aucun hôtel 5 étoiles

La stratégie de communication concernant la marque « ville » doit être élaborée avec beaucoup de prudence. Très souvent, les cibles visées ne sont pas clairement annoncées, ou encore, dans certains cas, plusieurs cibles sont explicitement visées dans une même annonce (tourisme individuel, tourisme d'affaires, activités professionnelles) augmentant encore ou peu la confusion des arguments avancés.

- Offrir des biens et des services compétitifs :

Une stratégie de marque territoriale ne fait pas tout en matière d'attractivité. Elle ne fait que préparer le terrain en agissant favorablement sur les perceptions. Pour produire des résultats concrets, il faut mettre en place des actions opérationnelles de marketing auprès des publics visés. Les clients doivent être au centre des préoccupations de la marque de la ville. La principale attente des acteurs (investisseurs, touristes ou résidents) est d'obtenir une offre de service performante et adaptée à leurs besoins. Cette offre de service collective doit être de qualité il ne s'agit pas donc d'une simple promesse publicitaire c'est engagement fondé et durable. Ainsi pour une stratégie de marque efficace de la ville de Meknès, plusieurs actions sont à envisager :

- Au niveau industriel :

- Assurer l'innovation et la qualité agroalimentaire : les produits de Meknès manquent de lisibilité et ont des difficultés à se différencier .Meknès doit utiliser les opportunités de marché pour développer sa part de marché à la fois au niveau national qu'au niveau international.

- Construire plus de zones industrielles pour répondre à toute la demande du marché. La renommée de Meknès en tant que pôle agro-industriel a milité en faveur du choix de Meknès, par l'Etat, pour accueillir l'important projet parc agro-industriel « Agropolis ». La première tranche de ce projet porte sur 130 ha pour un investissement (direct et indirect) de 5 milliards de DH et 11 000 emplois directs. Ce grand projet contribuera de manière significative à l'accroissement de l'offre d'emploi et au développement de la région de Meknès

-Au niveau de l'artisanat :

- Mettre en place le potentiel et l'image de l'artisanat, et de son commerce, créer un label « Meknès artisanat » et le promouvoir auprès des habitants, des touristes, des porteurs de projets et des investisseurs.

- Revaloriser les espaces de vente existants et en développer de nouveaux pour promouvoir l'artisanat et utiliser les hôtels et les maisons d'hôtes comme des canaux de promotion et de distribution d'artisanat ou même des villages d'artisans permettant aux touristes de suivre de près toute la chaîne de valeur ,du traitement de la matièrepremière à la commercialisation de produits finis .

- Au niveau touristique :

Meknès dispose d'assez d'atouts pour adopter un positionnement touristique

« quatre saisons » qui se compose à la fois :

- d'un tourisme de santé : Meknès a un climat sain, tempéré et beau, moins polluant que celui des autres grandes villes.

- d'un tourisme nature : il rassemble toutes les formes de tourisme axées sur la nature et dans lesquelles la principale motivation du tourisme est d'observer et d'apprécier la nature ainsi que les cultures traditionnelles qui règnent dans les zones naturelles. Les

responsables peuvent inciter par exemple au développement du tourisme de montagne, notamment par l'organisation de circuits des lacs, de randonnées pédestres et équestres.

- culture et patrimoine : l'histoire de la ville et ses divers monuments sont des atouts importants à ce niveau.

Les incitations susceptibles de stimuler le tourisme de la capitale ismaïlienne résident essentiellement dans les actions suivantes :

- mettre en place une infrastructure appropriée.
- encourager la création, la consolidation, ou l'évolution de projets touristiques nouveaux proposant une offre touristique adaptée aux quatre saisons.
- adopter une fiscalité locale jugée favorable.
- connecter Meknès à son arrière-pays, et y créer des zones touristiques équipées de moyens spécifiques à l'animation et aux activités d'accompagnement du tourisme, exemples : création d'une zone touristique sur la plaine de Volubilis (golf, hôtels, villas,).

-Adopter une vision durable de la ville :

Celle-ci doit être perçue comme un espace urbain qui respecte les équilibres naturels et le patrimoine culturel de la ville et qui facilite, à travers la création d'espaces ouverts, le maintien de la biodiversité et offre des espaces récréatifs aux résidents. L'intensification du concept de ville durable s'avère fondamentale. Elle vise à répondre au défi principal qui consiste à concilier une ville à vivre et à travailler. Le défi pour la ville de Meknès est de mobiliser puissamment l'action de développement durable dans tous les aspects du quotidien : environnement, maîtrise de l'énergie et plan climat, santé, participation citoyenne, solidarité, éducation, développement culturel,....

Pour une bonne gestion des villes, il faut non seulement se pencher sur la question des transports, mais aussi répondre de manière durable à un certain nombre de besoins :

- Favoriser l'utilisation des énergies renouvelables, diminuer la consommation énergétique et l'impact des pollutions.
- Lutter contre le gaspillage alimentaire.
- Accompagner les entreprises dans leur démarche RSE (responsabilité sociale de l'entreprise).

- Répondre aux besoins en terme de services (traitements durables des eaux et des déchets ménagers et industriels, sécurité des populations.
- Mettre en place des structures d'accueil répondant aux normes écologiques (logements et bâtiments publics à haute qualité environnementale, éco quartiers développés selon les trois piliers du développement durable, équipements de loisirs et de culture ...).
- Déployer une stratégie de filière amont-aval, notamment par la communication au consommateur Meknassi sur l'importance de l'achat responsable. La stratégie de la marque « Meknès » doit donc promouvoir l'identité éthique, responsable et durable de Meknès.

Les difficultés actuelles sont nombreuses, il faut à priori beaucoup de moyens pour développer une ville durable .Sur cette question essentielle, la transversalité est la règle. Tous les acteurs de la société doivent participer à la construction d'une ville plus humaine.

La réflexion autour des produits du terroir peut être une source d'affaires profitable pour la ville de Meknès. Ces produits peuvent être un puissant moteur de croissance agricole à condition que soient mis en place des circuits et des filières territorialisés d'où la nécessité d'adopter une marque « ombrelle » pour les produits animaux et végétaux pour l'ensemble de la ville.

Le salon international de l'agriculture de Meknès, peut constituer, à ce niveau, un événement phare pour la ville afin d'organiser des rencontres avec acheteurs, investisseurs, agriculteurs etc. Cela va permettre de renforcer son attractivité, au niveau national et international.

- Mettre en ligne « un portail économique » pour le grand Meknès : qui devra à terme constituer une référence nationale, arabe, africaine. Ce portail doit traduire et rendre visible le travail en réseau des acteurs sur les opérations et les politiques.

Conclusion

Trop de territoires débutent leur démarche de marketing territorial dans le but de créer au plus vite et à tout prix une marque capable de résoudre tous leurs maux d'attractivité. Il faut concevoir la politique de marque comme un outil, pas une fin en soi. Il importe d'étudier les situations concurrentielles des territoires où les besoins internes de cohésion avant de décider si une marque peut répondre au besoin identifié.

Une des principales difficultés de la gestion de la ville en tant que marque est la multiplicité des acteurs qui concourent à la formation de l'image de marque et du capital. Ces

acteurs sont par essence hétérogènes et souvent indépendants (touristes en famille, touristes d'affaire, investisseurs, étudiants,...) ayant des attentes différentes, des comportements différents et des sources informations propres. La coordination et le contrôle de tous ces acteurs est une tâche difficile qui peut impliquer la mise en place des normes, mais aussi des campagnes d'information, de formation et de communication en direction des prestataires de service et de la population résidente¹.

Lors d'une opération de valorisation du territoire, il ne s'agit plus seulement d'organiser des projets, mais aussi de se faire connaître, en valorisant les ressources locales. A la traditionnelle vente des produits de la ville, elle-même comme un « produit »². Il subsiste néanmoins un écart entre le signifié (la communication) et le signifiant (la réalité) d'une marque de territoire. Il faut donc veiller à ce que l' l'on raconte et ce qu'est réellement le territoire demeure le plus possible.

La stratégie de la marque « Meknès » doit respecter l'histoire qu'elle soit lointaine ou contemporaine, la culture ne s'invente pas. Elle a un ADN que l'on doit retrouver à tout moment dans l'architecture, la musique, l'expression corporelle, la peinture, la gastronomie et tout ce qui fait l'identité marocaine³.

¹ - MERUNKA Dwight et OUTTARA Abdoulaye, « *La ville en tant que marque : réalité ou métaphore* », 2006 www.cidegel.refer.org/douala/meunkaouattara-doc

² - Benoit Meyronin, 2015, op cit

³ - Fouzi Zemrani, « de l'attractivité d'une destination : Marrakech »

Blogtrotter « le regard d'un voyageur sur le tourisme au Maroc ». 18 novembre 2012, www.blogtrotter.ma/fr/de-l-attractivite-d-une-destination-marrakech/.

Bibliographie :

- 1- BENOIT Meyronin « *Marketing territorial, enjeux et pratiques* » ,Kuibert,3^{ème}édition, 2015.
 - 2- Catherine Sourd, « *L'attractivité économique des territoires. Attirer des emplois, mais pas seulement*» INSEE première, N° 1416 - OCTOBRE 2012.
 - 3- Jacques Lendrevie , Julien Lévy, Mercator, « *Théories et nouvelles pratiques du marketing* » Dunod, Paris, 2013.
 - 4- Jean – Noel Kapferer, « *La marque France, levier d'attractivité* » HEC, PARIS, octobre-novembre, 2012.
 - 5- THIARD.P(Juillet 2007), « *L'attractivité des territoires : regards croisés* ».
- Actes des séminaires Février-Juillet 2007.www.urbanisme-puca.gouv.fr/IMG/pdf/actes_attr_territoires.pdf
- 6- GERARDIN Hubert et POIRIOT Jaques, « *l'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel* », Monde en développement, N°9. 2010.
 - 7- GILLOPE .A. M. Benner, M. Maryomer, J. Pinard, D. Coffard, S. Perin, « *Lamarque territoriale, un vecteur d'attractivité ?* »Club des ambassadeurs, 4.Décembre 2012.[www.bourgognedeveloppement.com/la-marque-territoriale-un-vecteur-d'attractivité/](http://www.bourgognedeveloppement.com/la-marque-territoriale-un-vecteur-d-attractivite/).
 - 8- LEWIS Georges, « *Le territoire : une marque, des marques, pas de marque du tout* », Revue de la communication publiques « parole publique », N°3,11 Septembre 2013.
 - 9- GOLLAIN Vincent,« *Marque, Marketing territorial et territoire : mes 5 vérités pour réussir*». 8 Juillet 2015, www.marketing-territorial.org/2015/.../marque-marketing-territorial-et-territoires-mes-5-verites-pour-reussir.htm
 - 10- MERUNKA Dwight et OUTTARAAbdoulaye, « *La ville en tant que marque : réalité ou métaphore* », 2006 www.cidegel.refer.org/douala/meunkaouattara-doc.
 - 11- JOEL, Satre Buisson« *L'attractivité territoriale : Constats et leviers pour agir localement* », 2015« , www.wikiterritorial.cnfpt.dr/.../.
 - 12- THABAUL Marc ,CROUAN Xavier, « *Où en sont les marques de territoire ? interview croisée du Brand Newsblog* »Novembre 2014, Brandnewsblog.com/.../interview-croisee-ou-en-sont-les-marques-de-territoire/.
 - 13- - CUSIN François et DAMON Julien « *l'attractivité des villes : définitions, enjeux et mesures* » réunions trimestrielle des membres partenaires – 17 juin 2010 , [https://www.futuribles.com/ .../attractivité –des-villes-définitions-enjeux-et-mes/](https://www.futuribles.com/.../attractivite-des-villes-definitions-enjeux-et-mes/)
 - 14- ZEMRANI Fouzi« *de l'attractivité d'une destination : Marrakech* » Blogtrotter « *le regard d'un voyageur sur le tourisme auMaroc* ». 18novembre2012, [www.Blogtrotter .ma /fr/de-l'attractivité –d'une –destination-marrakech/](http://www.Blogtrotter.ma/fr/de-l-attractivite-d-une-destination-marrakech/).

- 15- KURZAC SOUALI Anne –Claire,« *Marrakech, insertion mondiale et Dynamiques socio-spatiales locales* » 2011, revue géographique des payes méditerranéées,.<https://mediterranée.revues.org/5411>.
- 16- [Valyansconsulting« classement des villes marocaines »pdf...](http://www.ebanque-pdf.com/fr_valyans-consulting-classement-des-ville-marocaines-2011.html)
www.ebanque-pdf.com/fr_valyans-consulting-classement-des-ville-marocaines-2011.html.