

Vers un marketing territorial relationnel

Towards relationship-based territorial marketing

Fatima Ezzahra KHANFAR, (Enseignante Chercheure)
Professeure agrégée en Économie et Gestion
Laboratoire de Régulation Économique et Intelligence Stratégique (REIS)
École Normale Supérieure de l'Enseignement Technique
Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Adresse de correspondance :	École Normale Supérieure de l'Enseignement Technique Bd Hassan II Université Hassan II Maroc (Mohammédia) 159 Tél. 0523322220/ Fax: 0523322546
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KHANFAR, F. E. (2024). Vers un marketing territorial relationnel. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(10), 726-736. https://doi.org/10.5281/zenodo.14031741
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 07, 2024

Accepted: October 30, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 5, Issue 10 (2024)

Vers un marketing territorial relationnel

Résumé :

Le présent papier a pour visée de mettre en exergue l'importance de la prise en compte du paradigme relationnel par le marketing des territoires. En effet, la frénésie de la mondialisation et l'exacerbation de la concurrence entre les territoires justifient le recours au marketing pour promouvoir et renforcer l'attractivité économique et résidentielle du territoire. Une attractivité considérée comme un objectif stratégique pour les pays. C'est ainsi que les dimensions aussi bien stratégiques qu'opérationnelles du marketing territorial sont empruntées par les managers publics pour tendre vers les objectifs escomptés. Cependant, force est de constater l'insuffisance de l'attractivité économique statique dans un contexte où le « marché mondial des territoires » subit une concurrence rude. Les pays ont tout intérêt de basculer d'un paradigme fondé sur les flux des investissements étrangers entrants à un autre dont le point focal est l'ancrage des entreprises étrangères implantées dans le pays d'accueil. Ledit ancrage rend compte de la qualité et de l'intensité des relations entretenues entre l'entreprise étrangère et le territoire hôte. C'est dans cette optique que nous considérons que le recours par les managers territoriaux au marketing relationnel alimente la dynamique de l'ancrage des entreprises étrangères. Il s'agit de l'extrapolation du paradigme relationnel au territoire justifiant ainsi l'importance d'un marketing territorial relationnel. Autrement, si le marketing relationnel permet aux entreprises de nouer des relations durables et fructueuses avec leurs parties prenantes, le marketing territorial dans sa dimension relationnelle permet aux managers territoriaux d'entretenir des relations intenses et de qualité avec les investisseurs étrangers. Ces derniers seront plus enclins à s'enraciner et à se développer dans le pays d'accueil tout en contribuant à ses projets territoriaux. En adhérant à une approche conceptuelle, nous développerons dans ce papier la littérature portant sur le marketing territorial ainsi que le marketing relationnel pour aboutir à un marketing territorial relationnel.

Mots clés : Marketing territorial, marketing relationnel, marketing territorial relationnel, attractivité du territoire, ancrage territorial.

Classification JEL: M31, F23

Type de papier : Article théorique

Abstract :

The aim of this paper is to highlight the importance of taking into account the relational paradigm in territorial marketing. The frenzy of globalization and the exacerbation of competition between territories justify the use of marketing to promote and strengthen the economic and residential attractiveness of the territory. An attractiveness considered as a strategic objective for countries. This is how both the strategic and operational dimensions of territorial marketing are borrowed by public managers to tend towards the expected objectives. However, it is clear that static economic attractiveness is insufficient in a context where the "global market of territories" is subject to tough competition. Countries have every interest in switching from a paradigm based on the flow of incoming foreign investments to another whose focal point is the anchoring of foreign companies established in the host country. Said anchoring reflects the quality and intensity of the relations maintained between the foreign company and the host territory. It is in this perspective that we consider that the use of relational marketing by territorial managers fuels the dynamics of the anchoring of foreign companies. This is the extrapolation of the relational paradigm to the territory, thus justifying the importance of relational territorial marketing. Otherwise, if relational marketing allows companies to build lasting and fruitful relationships with their stakeholders, territorial marketing in its relational dimension allows territorial managers to maintain intense and quality relationships with foreign investors. The latter will be more inclined to take root and develop in the host country while contributing to its territorial projects.

By adhering to a conceptual approach, we will develop in this paper the literature on territorial marketing as well as relational marketing to arrive at relational territorial marketing.

Key words: territorial marketing, relationship marketing, relational territorial marketing, territorial attractiveness, territorial anchoring.

Classification JEL: M31, F23

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

L'importance accordée par les pays à l'attractivité économique du territoire est amplement justifiée. En effet, cette attractivité est appréhendée comme un axe stratégique d'ampleur pour les territoires (Soldo, 2018) dans un contexte scandé par une forte mobilité du capital à l'échelle internationale (Houllier-Guibert, 2019). Le caractère stratégique de l'attractivité économique est expliqué par les retombées potentielles des investissements directs à l'étranger (IDE) tant sur le plan économique, social que sociétal sur le pays d'accueil. En effet, les entreprises étrangères contribuent à l'augmentation de la valeur ajoutée, à la réduction du taux de chômage, à la constitution de système d'offre dynamique, aux transferts des technologies et des savoirs ... Outre les effets *spillovers* à caractère économique, l'OCDE met en exergue l'éventuelle contribution des IDE entrants à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) du pays d'accueil. En effet, l'ouvrage publié par l'OCDE en 2021 intitulé « *Perspectives des politiques d'investissement au Moyen Orient et en Afrique du Nord* » analyse notamment l'impact des IDE sur l'emploi, la productivité, les compétences et l'empreinte carbone. Pour toutes ces raisons et bien d'autres, l'attractivité du territoire rend légitimes les actions publiques tant sur le plan national que la local (Houllier-Guibert, 2021). C'est dans ce contexte que les managers publics recourent au marketing territorial pour réaliser les objectifs susvisés. En effet, ce marketing est appréhendé comme la démarche empruntée par les territoires pour améliorer leur attractivité et leur hospitalité en construisant une offre territoriale adaptée prenant en compte les spécificités de l'environnement du territoire en question (Chamard *et al.*, 2014). Cependant, force est de constater l'exacerbation de la concurrence entre les territoires (Zimmermann, 2005 ; Gérardin et Poirot 2010), dans un contexte marqué par la frénésie de la mondialisation, accentue le risque de nomadisme des entreprises (Zimmermann, 2005 ; 2008 ; Sauvin, 2015 ; Colletis et Pecqueur, 2018). De surcroît, ce contexte renforce le risque d'attirer des entreprises « *cost killers* » qui sont emportées par les avantages économiques et qui font jouer la concurrence « *prix* » entre les économies de destination. *Ipso facto*, le pays d'accueil a tout intérêt de favoriser les facteurs de territorialisation des IDE et non pas uniquement les facteurs de localisation. Autrement, l'objectif d'attractivité du territoire n'est plus suffisant. Encore faut-il attirer, retenir et surtout favoriser une dynamique d'ancrage territorial des entreprises étrangères. Pour tendre vers cet ancrage qui rend compte des différentes relations entretenues entre le territoire d'accueil et les entreprises étrangères, le recours au marketing territorial dans sa dimension relationnelle se pose avec acuité. Autrement dit, si la littérature marketing met en exergue la contribution du marketing relationnel à l'entretien de relations durables et fructueuses avec les clients et les parties prenantes d'une manière générale, nous considérons que le marketing territorial dans sa dimension relationnelle permet au territoire d'entretenir des relations intenses et qui s'inscrivent dans la durée avec les investisseurs étrangers qui s'y implantent. Il est à noter que le paradigme relationnel est approché comme « *l'ensemble des activités marketing orientées vers l'établissement, le développement et le maintien des relations d'échanges réussies dans les partenariats latéraux, internes, d'achat et de fourniture* » (Jallat et Lindon, 2016). Pour tendre vers les objectifs escomptés, le marketing relationnel mobilise plusieurs leviers. Nous avons démontré grâce à une étude empirique qui a touché les filiales des multinationales implantées dans la capitale économique Casablanca, que l'extrapolation des leviers du marketing relationnel susvisés au territoire à savoir la confiance, l'engagement, la satisfaction et la communication publique, contribue au déclenchement et au renforcement d'une dynamique d'ancrage territorial des entreprises étrangères implantées dans un territoire hôte (Khanfar et Azouaoui, 2022 ; Khanfar, 2023). Conséquemment, ce papier de recherche a pour visée de revenir sur l'importance de la prise en compte de ce paradigme par le marketing des territoires pour donner naissance à un marketing territorial relationnel. En effet, les managers territoriaux ont tout intérêt d'adopter une stratégie relationnelle dans le cadre de

leur démarche marketing et ne pas se contenter d'une approche fondée sur une *place marketing* dont le point prégnant est la promotion du territoire. C'est la raison pour laquelle le concept d'ancrage territorial, amplement abordé par la théorie de la proximité, prend de l'ampleur. Une entreprise ancrée est plus à même de contribuer aux projets du territoire ainsi qu'à son développement.

La première partie de ce papier a pour objectif de mettre le point sur le marketing des territoires, une discipline et une pratique finalisée. La seconde partie a pour dessein d'extrapoler le marketing relationnel au territoire pour aboutir à un marketing territorial relationnel.

2. le marketing territorial

Le marketing territorial est finalisé dans la mesure où il est emporté par plusieurs objectifs notamment celui de l'attractivité du territoire. Le caractère stratégique de ladite attractivité pousse les managers territoriaux à emprunter plusieurs techniques rattachées au « *place marketing* » pour améliorer aussi bien l'attractivité économique que résidentielle. *In fine*, le marketing territorial tant dans sa dimension stratégique qu'opérationnelle nécessite le recours à une approche participative pour pouvoir garantir son succès.

2.1. Le « *Place marketing* » : une discipline et une pratique en pleine mutation

La structuration et l'organisation des différentes recherches scientifiques relevant du marketing territorial sont récentes dans la mesure où ces recherches remontent aux trois dernières décennies (Chamard et Schlenker, 2017). En outre, l'intérêt accordé par les collectivités territoriales au marketing territorial et sa contribution à l'attractivité est également récent (Rochette et Zumbo-Lebrument, 2017). Une attractivité qui devient un objectif stratégique des territoires amplement touchés par la concurrence. Les managers publics empruntent ainsi les techniques de marketing et de « *branding* » pour attirer et garder les publics cibles caractérisés par leur nomadisme (Braun *et al.*, 2014 ; Chamard *et al.*, 2014). Ce marketing ne concerne plus uniquement les territoires de grandes tailles car il est de plus en plus utilisé par les « Petits et Moyens Territoires » (Alaux *et al.*, 2015).

Cependant, force est de constater que le corpus théorique et les pratiques empiriques de ce marketing sont scandés par « *un désordre scientifique* ». C'est ainsi que Vuignier (2016) parle d'un « *flou conceptuel, des définitions divergentes et de faibles assises théoriques* ». Ce flou et ce désordre conceptuel (Chamard et Schlenker, 2017) sont pointés du doigt par plusieurs auteurs (Gertner 2011 ; Lucarelli et Berg 2011 ; Lucarelli et Brorström 2013 ; Chan et Marafa 2013 ; Andersson, 2014, Chamard *et al.*, 2014 ; Oguztimur et Akturan 2015 ; Acharya et Rahman 2016). Déjà, la première confusion conceptuelle est celle amplement abordée par la littérature à savoir le « *place branding* ». En effet, ce concept a tendance à remplacer celui du « *place marketing* » (Gertner 2011a ; 2011b) même si la littérature anglo-saxonne établit les distinctions entre les deux approches. Cette confusion entre les concepts de marketing territorial (*place marketing*) et de marque de territoire (*place branding*) est mise en avant également par Skinner (2008) qui la justifie notamment par le fait que ce dernier représente l'élément moteur emprunté par le marketing territorial stratégique (Skinner, 2008). Ce constat est dressé également par Vuignier (2016) qui a réalisé un travail de synthèse touchant l'ensemble des articles rattachés au marketing territorial et publiés entre 2005 et 2015. Or il est à noter que ce « *branding territorial* » (Skinner 2008) qui « *fait référence au développement de marques pour des territoires, tels que des régions, des villes ou autres collectivités, dans l'optique de provoquer des associations positives et distinctives par rapport aux autres territoires* » (Eshuis et Klijn, 2012) n'est qu'un champ d'application, parmi d'autres, du marketing territorial. Ce champ disciplinaire, à part entière, est caractérisé par sa multi dimensionnalité, son caractère évolutif tant sur le plan empirique qu'académique ainsi que le caractère spécifique et complexe de son objet qui est « le territoire ».

Chamard et Schlenker (2017) appréhendent le marketing territorial comme « *un processus itératif et piloté de transformation accéléré du territoire visant à accroître l'attractivité et l'hospitalité de ce dernier en vue de poursuivre un développement territorial harmonieux aux yeux de l'ensemble des parties prenantes* » (Chamard et Schlenker, 2017). L'attractivité escomptée est aussi bien l'attractivité économique que résidentielle car le marketing territorial est multi cibles. Dans ce sens, ce marketing cherche à mettre en exergue et à promouvoir les villes afin qu'elles puissent attirer les résidents, les touristes ainsi que les investisseurs étrangers (Gold et Ward, 1994). Conséquemment, le point focal du « *place marketing* », comme pour le marketing pris dans son sens général d'ailleurs, est le client dans la mesure où il est orienté vers le marché. *In fine*, le marketing territorial est approché aussi comme un « *principe managérial dans lequel il est essentiel de penser en termes de clients et de marché* » (Van den Berg et Braun, 1999, p. 993). Nous trouvons la même approche chez Braun (2008), pour qui le « *place marketing* » est « *l'utilisation coordonnée d'outils de marketing en s'appuyant sur une philosophie commune axée sur le client dans le but de créer, communiquer, offrir et échanger des offres urbaines présentant un intérêt pour les clients de la ville et la communauté urbaine au sens large* » Braun (2008, p. 43). Dans la même lancée, le marketing territorial est finalisé dans la mesure où il cherche à améliorer l'image du territoire via la mise en place d'un ensemble d'actions et de dispositifs par une collectivité auprès de certaines parties prenantes (investisseurs, touristes, étudiants, ...) à même de contribuer au développement du territoire (Le Bart, 2020).

2.2. Le marketing territorial : une démarche complexe, finalisée et inclusive

L'exacerbation de la concurrence entre les territoires aussi bien à l'échelle mondiale qu'à l'échelle infranationale est l'une des raisons justifiant l'engouement des territoires pour le marketing. C'est ainsi que le marketing territorial est appréhendé comme « *l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre différente dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents* » (Lendrevie et Lévy, 2013). Ce marketing est finalisé dans la mesure où il a pour visée de promouvoir le territoire pour le rendre plus attractif (Meyronin, 2015 ; Chamard, 2014). Il est également le fruit d'une cocréation à laquelle participent plusieurs parties prenantes faisant du marketing territorial un projet collectif (Rochette et Zumbo-Lebrument, 2017). Ce processus collectif est également mis en avant par Houllier-Guibert (2017) qui considère qu'il est important aujourd'hui d'utiliser plus l'expression de démarche de marketing territorial au lieu de se contenter d'évoquer le marketing territorial. Cette démarche devient même porteuse d'objectif stratégique (Houllier-Guibert, 2017).

La complexité de l'objet sur lequel porte ce marketing c'est-à-dire le territoire et la diversité des cibles ou des clients du territoire (Vuignier, 2017) font en sorte que le « *place marketing* » emprunte plusieurs techniques et approches aussi bien stratégiques qu'opérationnelles pour assurer efficacement son ou plutôt ses multiples objectifs. Dans la même lancée, Kotler (1993) parle d'un « *strategic place marketing* ». D'autres auteurs considèrent que le champ du marketing territorial s'élargit progressivement pour embrasser une vision managériale même si plusieurs recherches académiques le cantonnent à une approche dont le point focal est la communication et la promotion des territoires via le développement du « *branding territorial* » (Rochette et Zumbo-Lebrument, 2017).

Plusieurs auteurs et spécialistes du marketing territorial ont mis l'accent sur sa démarche et ses différentes composantes. Dans le même ordre d'idées, Chamard et Schlenker (2017) présentent une démarche du marketing territorial composée de deux grandes étapes. La phase amont du « *place marketing* » est une phase de réflexion et d'analyse stratégique. Elle précède la mise en application du marketing territorial et elle consiste à « *dresser un état de l'existant, faire*

émerger un projet partagé et élaborer une stratégie territoriale dotée d'un pilotage » (Chamard et Schlenker, 2017). Pour ces auteurs, cette étape est déterminante dans la mesure où plusieurs décisions stratégiques et irréversibles sont prises à ce niveau. Conséquemment, la réussite du marketing territorial ou encore du projet territorial qui en découle est consubstantielle à la bonne élaboration du projet et à la prise en compte des ressources y sont dédiées (Burghard, 2012).

En outre, cette étape stratégique du marketing des territoires requiert le développement d'un projet territorial partagé par l'ensemble des acteurs, chose qui complique la tâche pour les managers territoriaux. Le marketing territorial est inclusif. En effet, les parties prenantes du territoire sont diverses et variées et elles sont emportées par des objectifs, intérêts, horizons temporels et ressources divergents. Or le succès du projet territorial est impacté par l'adhésion de l'ensemble des acteurs territoriaux, aussi bien publics que privés, à la formalisation et à la mise en application dudit projet. C'est dans ce sens que le marketing territorial est appréhendé comme la « *mise en tension* » des différents acteurs du système « territoire » (Lardon et Pivoteau, 2005).

Cette mise en application constitue la phase opérationnelle ou encore la phase aval au sens de Chamard et Schlenker (2017). Dans d'autres termes, il s'agit de la concrétisation du projet de marketing territorial élaboré dans la phase amont. Dans ce contexte l'offre territoriale qui « *regroupe tout ce que le territoire et ses acteurs proposent en matière de biens et de services aux publics bénéficiaires* » (Ibid) est mise en relief et ses évolutions et mutations dans le temps sont importantes à prendre en compte pour tendre vers l'objectif d'attractivité du territoire.

Houllier-Guibert a de sa part mis l'accent sur l'existence de plusieurs phases caractérisant le marketing des territoires (Houllier-Guibert, 2012). Des phases qui s'éloignent de la vision réductrice de ce marketing qui le considère une technique de promotion des territoires (Benoît, 1989). Il s'agit, en effet, d'une démarche complexe impliquant un volet stratégique et un autre opérationnel. Ces deux volets sont finalisés dans la mesure où ils sont orientés vers l'attractivité et l'hospitalité des territoires.

Ce marketing, dans sa dimension stratégique ou opérationnelle, doit prendre en considération l'importance de l'approche relationnelle pour tendre vers un marketing territorial relationnel.

3. VERS UN MARKETING TERRITORIAL RELATIONNEL

Les managers publics mettent en place plusieurs politiques publiques, dont la visée, principale est d'attirer davantage les investisseurs étrangers. Or, cette attractivité statique n'est plus suffisante et le passage à un objectif d'attractivité durable ou même d'ancrage territorial s'impose. Ce dernier rend compte de l'intensité et de la qualité des relations entre l'entreprise étrangère et le territoire hôte. Conséquemment, le recours à un marketing territorial relationnel est à même d'entretenir des relations durables et fructueuses entre les deux parties prenantes (territoire récipiendaire et entreprises étrangères).

3.1. Le marketing relationnel

Le marketing relationnel a connu un essor sans précédent ces dernières décennies. Plusieurs organisations ont adopté une stratégie relationnelle orientée vers des relations sociales qui s'inscrivent dans la durée (Dwyer et al., 1987). L'engouement des entreprises pour ce marketing est encore plus important dans le contexte actuel pour une double raison. D'abord, l'exacerbation de la concurrence qui pousse les entreprises à retenir et à fidéliser leur client. Ensuite, l'essor considérable de la technologie qui facilite la personnalisation de la relation client favorise l'interaction avec eux et elle met à leur disposition des outils de collecte et d'analyse de données (Baynast et al., 2017). Ceci dit, les auteurs du Mercator considèrent que le marketing relationnel « *est une politique visant à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque* ». (Baynast et al., 2017).

La quête de relations personnalisées, interactives et durables avec les clients est aussi justifiée par des mutations qui ont impacté le consommateur et son comportement. L'essor considérable de l'économie de « l'hyper choix » ou encore le passage à une « société de consommateurs » et non pas simplement une « société de consommation » sont des facteurs, entre autres, qui sont en faveur de certains comportements actuels des consommateurs comme « l'éclectisme » et « l'hédonisme ». Des clients de plus en plus versatiles et de moins en moins fidèles (Jallat et Lindon, 2016). Dans ce contexte, l'*homo œconomicus* n'est plus nécessairement un « être rationnel » car il est aussi un « être sensible » qui privilégie des liens et ne se contente plus d'une approche de type *mass-market* (Baynast et al., 2017). Pour cela, Boisdevésy (1996), insiste, à juste titre, sur les objectifs du marketing relationnel en affirmant que ce dernier cherche à « (...) *fabriquer du lien entre le néo-consommateur et l'entreprise, prendre en compte ses attentes, redonner sens à l'acte d'achat, remettre l'homme au centre du processus de communication* ». Nous retrouvons cette logique chez Cova et Cova (2001) : « *le lien importe plus que le bien* ».

L'importance du « lien » ou de la relation avec les clients est d'autant plus prégnante dans des situations où la différenciation devient difficile et coûteuse dans des marchés caractérisés par une rude concurrence. La valorisation de la relation avec les clients, dans un contexte marqué par la banalisation de l'offre et une pression concurrentielle accrue, constitue une « différenciation intangible » permettant de fidéliser les clients et de garantir la survie de l'entreprise (Hetzel, 2004).

La publication de plusieurs articles fondateurs à l'instar de ceux de Dwyer et al., (1987), Berry (1983) ou un peu plus tard de Morgan et Hunt (1994), marque la naissance « académique » du marketing relationnel. De son côté, Palmatier considère que ce sont les travaux de Berry en 1983 qui ont marqué le « coup d'envoi » académique du marketing relationnel (Palmatier, 2008). En effet, la mise en avant « scientifique » du concept « *relationship marketing* » a été faite pour la première fois par Berry en 1983 (Palmatier, 2008 ; Bonnemaizon et al., 2007 ; Kinard et Capella, 2006 ; Adamson et al., 2003).

Le marketing relationnel « *vise à établir, développer et maintenir avec succès des échanges relationnels, plus précisément il se fixe comme objectif l'acquisition et la rétention des clients* » (Berry, 1983). Autrement, le paradigme relationnel sous-entend une production individualisée qui est associée à une consommation qualifiée d'expérientielle, une distribution instantanée et multi canal, et une communication personnalisée. Dans un sens plus large, Morgan et Hunt (1994) considèrent que le marketing relationnel pourrait être pratiqué vis-à-vis de plusieurs parties prenantes. Pour cela, ils approchent le marketing relationnel comme étant « *l'ensemble des activités marketing orientées vers l'établissement, le développement et le maintien des relations d'échanges réussies dans les partenariats latéraux, internes, d'achat et de fourniture* » (Jallat et Lindon, 2016). Ils considèrent aussi que les stratégies relationnelles peuvent être généralisées à l'ensemble des parties prenantes d'une organisation. Cette approche plus globale est défendue également par Gummesson (2017) qui a introduit le concept de marketing relationnel total (*total marketing relationship*). Dans ce sens, le marketing relationnel est appréhendé comme l'interaction qui existe entre des réseaux de relations.

L'ensemble des approches du marketing relationnel susvisées mettent en relief un point focal de ce dernier à savoir l'entretien de relations durables avec les clients. Le management de la relation client a ainsi pour objectif « *d'enrichir l'interaction établie entre l'entreprise et le consommateur ou utilisateur* » (Jallat et al., 2014). Il cherche à entretenir des relations durables et rentables avec le client (Kotler et Dubois 2003 ; Coviello et al., 2002). Dans cette optique, le maintien des relations à plus long terme avec les clients privilégie le capital client et sa life time value (espérance de marge sur la vie totale probable du consommateur) au lieu de se contenter d'une analyse en termes de part de part de marché (Jallat et Lindon, 2016). La perspective

relationnelle de l'entreprise accorde de la priorité à la rétention et à la fidélisation qu'au « recrutement » de nouveaux clients.

Une étude approfondie de la littérature marketing nous permet de déceler les variables fondamentales du marketing relationnel. Ce dernier repose sur quatre piliers fondamentaux (Gordon, 1998 in [Ambroise et al., 2009] ; Morgan et Hunt, 1994 ; Dwyer et Schurr, 1987 ; Levitt, 1980) : la confiance, l'engagement, la communication et la satisfaction. Ces éléments sont qualifiés par Morgan et Hunt (1994) de « *key mediating variables* » (Variables médiatrices clés du marketing relationnel). Certaines de ces variables ont un effet psychologique à l'instar de la satisfaction, la confiance et l'engagement. D'autres ont une portée plus comportementale comme la loyauté, et le bouche-à-oreille (Cetina et al., 2015).

Si le marketing relationnel est emporté par des objectifs de fidélisation et d'entretien de relations durables et de qualité avec les clients ou les autres parties prenantes de l'entreprise, l'adhésion du territoire au paradigme relationnel est également porteuse d'externalités positives. Le marketing territorial relationnel est finalisé dans la mesure où il permet au territoire de basculer d'une logique d'attractivité statique à une logique fondée sur l'ancrage territorial.

3.2. De l'importance d'un marketing territorial relationnel

Le marketing relationnel est appréhendé comme l'approche ou la démarche stratégique dont le point focal est la création, le développement et le maintien dans le temps de relations durables, épaisses et productives avec les clients. *In extenso*, les investisseurs étrangers sont considérés comme des clients pour le territoire par l'ensemble des appréhensions du marketing territorial susmentionnées. *De facto*, il est imparable pour les territoires de mettre en place une démarche de marketing territorial relationnel avec cette catégorie de client. D'ailleurs, cette approche relationnelle avec les investisseurs étrangers figure même dans l'acception du marketing territorial développée par Hatem. En effet, ce dernier considère que le marketing territorial a pour visée « *de favoriser l'établissement de liens économiques durables et mutuellement profitables entre des entreprises extérieures et les acteurs du territoire d'accueil* » (Hatem, 2007). Par voie de conséquence, les acteurs publics en charge de la promotion du territoire ne doivent pas se contenter d'attirer les investisseurs étrangers. Ils doivent également mettre l'accent sur la phase aval de ce marketing territorial qui succède à la phase amont d'attraction et d'implantation. Il s'agit de « *l'after car* » au sens de Hatem ou la gestion de la relation avec les entreprises déjà implantées sur le territoire (Hatem, 2007). En outre, ce dernier considère que le marketing relationnel personnalisé peut aussi s'appliquer parfaitement au marketing territorial.

Ce marketing territorial relationnel est triplement justifié. *Primo*, les investisseurs étrangers représentent une partie prenante importante pour le territoire dans la mesure où ils favorisent le transfert de technologies, la création de la valeur ajoutée et de l'emploi. Dans l'ensemble, ces entreprises étrangères sont à même de favoriser une dynamique territoriale source de développement pour la communauté en question.

Secundo, ces acteurs étrangers n'expriment pas les mêmes besoins vis-à-vis de l'offre territoriale, les mêmes spécificités et les mêmes rôles à accomplir pour la maison mère. Ceci implique une gestion différente et différenciée de leurs relations avec les acteurs territoriaux publics.

Tertio, la mobilité croissante des entreprises étrangères et leur nomadisme croissant (Zimmermann, 2005 ; 2008) poussent les territoires à passer d'une approche « classique » et « statique » de l'attractivité à une autre plus « dynamique ». Autrement dit, il ne suffit plus aujourd'hui de faire la promotion du territoire pour attirer et séduire les investisseurs étrangers. Encore faut-il promouvoir une relation durable avec eux pour tendre vers leur ancrage territorial. Un ancrage à même de contribuer au développement territorial du pays d'accueil, surtout pour des pays en développement ou en voie de développement. Dans la même lancée, ces derniers doivent passer d'une approche d'attractivité fondée sur une compétitivité prix dans le point focal

est le coût à une approche fondée sur la compétitivité structurelle. Cette acception de l'attractivité permet aux pays en question d'attirer des investisseurs étrangers plus créateurs de valeur pour l'économie et la société au lieu de séduire des FMN « prédatrices » qui sont moins créatrices de valeur et plus nomades.

Pour toutes ces raisons et bien d'autres, la prise en compte d'une démarche relationnelle avec les investisseurs étrangers s'avère cruciale. À cet égard, Hatem (2007) considère qu'il est imparable de prendre en compte trois points focaux pour tendre vers un marketing territorial relationnel efficace. D'abord, les attentes des entreprises étrangères sont différentes et complexes. Conséquemment, il faut adapter l'offre territoriale aux acteurs en question. Ensuite, ce n'est pas uniquement la phase de localisation qui compte. Par conséquent, les interactions entreprise-territoire se développent et s'intensifient dans le temps. De plus, la relation entre les entreprises et le territoire d'implantation est ambivalente (Veltz, 2014). Il faut que les acteurs territoriaux donnent de l'importance à la gestion des relations avec les investisseurs étrangers en prenant en considération leur problème, attentes ... pour fructifier et développer les liens entrepris entre les acteurs étrangers et le territoire. Enfin, cette gestion de la relation avec les investisseurs étrangers permet de les « *fidéliser et de les mettre en confiance* » (Hatem, 2007). Ceci est en faveur d'un ancrage spatial des filiales, de leurs extensions et même d'un ancrage téléologique (Khanfar, et Azouaoui, 2022).

Pour résumer, nous reprenons littéralement les propos de Hatem pour qui : « *l'attraction des firmes étrangères constitue donc un domaine d'application naturel de ce que les spécialistes appellent le « marketing relationnel » ou « consumer relation management ». Autrement dit, l'établissement d'une relation durable et personnalisée avec le client, qui dépasse le seul acte de démarchage commercial et de vente et vise à créer un climat de confiance facilitant la vente des produits (cette approche trouvant sa principale application dans le concept « d'after-care »)* » (Hatem, 2007). Dans cette perspective, l'inscription du marketing territorial dans un paradigme relationnel pousse les communautés à mettre en exergue l'attractivité interne permettant de compléter l'attractivité externe (Alaux et al., 2015). Dans d'autres termes, la mise en place du marketing territorial relationnel par le territoire d'accueil contribue au déclenchement d'une dynamique d'ancrage territorial des filiales des multinationales implantées (Khanfar, 2023). Somme toute, la mise en place d'une stratégie relationnelle dont le point focal est l'investisseur étranger est d'autant plus importante dans un contexte de volatilité des projets mobiles et de concurrence entre les territoires pour recevoir les investisseurs étrangers. En outre, l'entretien de relations durables et fructueuses avec les filiales des FMN est également justifié par les apports de ces dernières aux pays hôtes aussi bien sur le plan, économique, social, technologique qu'environnemental.

4. Conclusion

L'objet de ce papier est de mettre en exergue l'importance de l'évolution du marketing territorial en tant que discipline et pratique pour intégrer le paradigme relationnel aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel. En effet, le marketing des territoires, depuis son apparition, est sujet à plusieurs évolutions lui permettant d'intégrer les différentes nouveautés de la littérature marketing tout en prenant en considération les spécificités de l'objet sur lequel il porte qui n'est autre que le territoire. Dans la même lancée, nous considérons que les managers publics ont tout intérêt de recourir au marketing territorial relationnel. Ce dernier cherche à entretenir des relations intenses, durables et fructueuses avec les investisseurs implantés sur le territoire. Des relations en faveur de l'ancrage spatial, réticulaire et téléologique des entreprises. *De facto*, ces dernières seront considérées comme des parties prenantes primaires du territoire dans la mesure où elles contribueront à la croissance économique et même au développement soutenable du territoire récipiendaire. Dans d'autres termes, une entreprise ancrée est emportée

par des objectifs non pas uniquement économiques, mais elle est aussi engagée socialement tout en prenant en compte les finalités sociétales.

Finalement, si le marketing territorial a pour visée l'attractivité du territoire, le marketing territorial relationnel est orienté vers l'ancrage territorial des entreprises.

Références

- (1). Alaux, C., Serval, S. et Zeller, C. (2015). « Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : identité, image et relations », *Gestion et management public*, vol.4, n°2, 61-78.
- (2). Baynast, A., Lendrevie, J. et Lévy, J. (2017). *Mercator 13e édition, tout le marketing à l'ère de la data et du digital*. Éditions Dunod.
- (3). Berry, L.L. (1983). "Relationship Marketing" in Berry L.L., Shostack G.L. & Upah G.D. eds. *Emerging Perspectives of Services marketing*, AMA, Chicago, Ill.
- (4). Chamard C., Alaux C., Gayet J., Gollain v., Boisvert Y., 2014, *Le marketing territorial : Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?* in CHAMARD C. (éd.), *Le marketing territorial*, De Boeck, Bruxelles, pages.
- (5). Chamard, C. et Schlenker, L. (2017). « La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale », *Gestion et management public*, (Volume 6 / n° 1), p. 41-57.
- (6). Chamard, C. (dir.). (2014). *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?* De Boeck.
- (7). Colletis, G. et Pecqueur, B. (2018). « Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement. Le rôle de la proximité géographique », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018/5-6 (Décembre), p. 993-1011.
- (8). Cova, V. et Cova, B. (2001). *Alternatives Marketing : réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs*, Dunod, Paris.
- (9). Dubois, P.-L. (2015). « Thème n°1. La relation client, priorité de l'entreprise », *@GRH*, (n° 17), p. 87-89.
- (10). Dwyer, R. et Schurr, P.; Oh, S. (1987). "Developping Buyer Seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 21-34.
- (11). Gerardin, H. et Poirot, J. (2010). « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », *Mondes en Développement*, vol. 38, n° 149, pp. 27-41.
- (12). Hatem, F. (2007); *Le marketing territorial : Principes, méthodes et pratiques*, EMS Editions.
- (13). Hetzel, P. (2004). « *Le marketing relationnel*. Presses Universitaires de France », « Que sais-je ? ».
- (14). Houllier-Guibert, C-E. (2012). « De la communication publique vers le marketing des territoires : approche microsociologique de la fabrication de l'image de marque », *Gestion et management public*, (Volume 1/n°2), p. 35-49.
- (15). Houllier-Guibert, C-E. (2021). « L'attractivité du territoire en tant que stratégie », *Regards croisés sur l'économie*, 2021/1 (n° 28), p. 78-86.
- (16). Houllier-Guibert, C-E. et Rochette, C. (2019). « L'implication des parties prenantes dans la mise en marque des régions Bretagne et Auvergne », *Revue Marketing Territorial*.
- (17). Houllier-Guibert, C.E. (2019). « L'attractivité comme objectif stratégique des collectivités locales », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 1, Janvier, 153-175.
- (18). Hunt, S.D. et Morgan, R.M (1994), "Relationship marketing in the era of network competition", *Marketing Management*, 3, 1, 18-26.

- (19). Jallat, F. et Lindon, D. (2016). *Le marketing: Études, Moyens d'action, Stratégie*. Paris, Dunod.
- (20). Khanfar, F.E. (2023) « Le marketing territorial relationnel au service de l'ancrage territorial des entreprises étrangères (Cas de la capitale économique Casablanca) » Thèse de Doctorat en sciences économiques et gestion, Université Ibn Tofail.
- (21). Khanfar, F.E. et Azouaoui, H. (2023) « Le marketing territorial relationnel : levier de l'ancrage territorial des entreprises étrangères » dans © *Revue Marketing Territorial*, 9 / été 2022.
- (22). Le Bart, C. (2020). Marketing territorial. Dans R. Pasquier, S. Guigner & A. Cole(dir.), *Dictionnaire des politiques territoriales* (p. 344-349). Presses de Sciences Po.
- (23). Meyronin, B. (2008). « Marketing des services publics et marketing des territoires : vers une dynamique de « ré-enchantement » ? » *Economies et Sociétés*, vol. 42, n° 2, pp. 349-378.
- (24). Meyronin, B. (2015). *Marketing territorial. Enjeux et pratiques* (2^e édition). Vuibert.
- (25). Mouillot, P. (2019), « La relation client à l'heure du numérique : le cas du marketing bancaire », *Management & Avenir*, (N° 108), p. 63-82.
- (26). Palmatier, R. W. (2008). *Relationship Marketing*
- (27). Rochette, C., Zumbo-Lebrument, C. et Houllier-Guibert, C-E. (2019) « Quand la réforme territoriale questionne le devenir et les ressorts de la marque Territoire : une approche par les proximités », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (Décembre), p. 937-961.
- (28). Sauvin, T. (2015). « *Entreprises et territoires. Des liaisons dangereuses ?* » Armand Colin, « U », 222 pages.
- (29). Serval, S. (2017). *L'attractivité territoriale à l'épreuve du temps. Comment favoriser l'ancrage territorial des entreprises étrangères ?* L'Harmattan (Collection management public).
- (30). Soldo, E. (2018). « Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable : De l'ancrage démocratique des projets culturels de territoire à l'attractivité territoriale durable ». Habilitation à diriger des recherches, Sciences de l'Homme et Société. AMU - Aix Marseille Université.
- (31). Veltz, P. (2014). *Mondialisation, villes et territoires : L'économie d'archipel*. Presses Universitaires de France.
- (32). Vuignier, R. (2016). Marketing territorial et branding territorial : revue de littérature systématique. Working paper de l'IDHEAP,2.
- (33). Vuignier, R. (2017). « La marque territoriale, outil de différenciation pour l'attractivité ? Étude empirique auprès de décideurs d'entreprise », *Gestion et management public*, (Volume 6 / n° 1), p. 59-75.
- (34). 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 (Gestion et Management). Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique de l'Université de Lausanne.
- (35). Zimmermann, J.B. (2005). « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial », *La Revue de l'IREs*, n°47, pp. 21–35.
- (36). Zimmermann, J.B. (2008). « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 184, pp. 105- 118.