

La pratique du marketing territorial comme processus accéléré pour le développement et le repositionnement d'un territoire : Cas de la zone industrielle Ait Melloul, Région Souss Massa

The practice of territorial marketing as an accelerated process for the development and repositioning of a territory: Case of the industrial zone Ait Melloul, Souss Massa region

Loubna KOURAICH, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche sur les Etudes en Tourisme
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir,
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Aziz SAIR, (Enseignant-Chercheur, PES)

*Laboratoire de Recherche sur les Etudes en Tourisme
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Dakhla, Maroc
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir Rue Hachtouka Hay Salam, BP: 37/S - Agadir - Maroc +212 5 28 22 57 48 / 39 +212 5 28 22 57 41 encg-agadir@uiz.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KOURAICH, L., & SAIR, A. (2023). La pratique du marketing territorial comme processus accéléré pour le développement et le repositionnement d'un territoire : Cas de la zone industrielle Ait Melloul, Région Souss Massa. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(1-2), 315-328. https://doi.org/10.5281/zenodo.7608020
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 03, 2023

Published online: February 05, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 1-2 (2023)

La pratique du marketing territorial comme processus accéléré pour le développement et le repositionnement d'un territoire : Cas de la zone industrielle Ait Melloul, Région Souss Massa

Résumé

Cet article présente une synthèse théorique issue de la littérature ainsi qu'une étude qualitative en se focalisant sur la situation réelle de la zone industrielle Ait Melloul de la région Souss Massa, Maroc, pour répondre à la problématique suivante : Comment le marketing territorial peut contribuer aux collectivités territoriales d'assurer le repositionnement de la zone industrielle Ait Melloul? Et afin d'étudier cette question principale, nous avons opté pour une approche qualitative. Ainsi, pour mettre en conformité mes acquis avec mon option de spécialité, j'ai choisi d'harmoniser le marketing territorial avec les ambitions de la commune qu'est le développement local d'où le choix de ce thème : « La pratique du marketing territorial comme processus accéléré pour le développement et le repositionnement d'un territoire : Cas de la zone industrielle Ait Melloul, Région Souss Massa, Maroc ». Ce choix se justifie par l'importance de la zone industrielle qui constitue un pilier de la ville. Certes, la zone industrielle a été détournée des intérêts des responsables locaux quant à son développement territorial ce qui menace vers une tendance de délocalisation vers les autres destinations. D'où l'intérêt de faire appel aux outils marketing pour combler la mission de la commune afin de repositionner la zone industrielle d'Ait Melloul. Nous avons choisi comme outil d'investigation l'établissement d'un guide d'entretien semi-directif avec le chef de service d'industrie dans la délégation de commerce et d'industrie, chargé de la zone industrielle d'Ait Melloul afin de comprendre les actions menées par la collectivité territoriale et les acteurs de développement territoriaux au service de cette zone. Ainsi qu'avec quelques membres de l'ADIZIA (l'association des investisseurs de la zone Industrielle d'Ait Melloul) dont l'objectif est d'étudier le degré de satisfaction des entreprises implantées sur la zone industrielle d'Ait Melloul ; sachant que notre échantillon portera sur les entreprises locales et internationales installées sur le quartier industriel d'Ait Melloul.

Mots clés : Le marketing territorial, investissement, collectivités territoriales, investissement, gouvernance, repositionnement, territoire.

Classification JEL : M31 ; P35

Type du papier : Recherche Empirique

Abstract

This article presents a theoretical synthesis from the literature as well as a qualitative study focusing on the real situation of the Ait Melloul industrial zone in the Souss Massa region, Morocco, to answer the following question: How territorial marketing can contribute local authorities to ensure the repositioning of the Ait Melloul industrial zone? And in order to study this main question, we opted for a qualitative approach. Thus, to bring my skills into line with my specialty option, I chose to harmonize territorial marketing with the municipality's ambitions of local development, hence the choice of this theme: "The practice of marketing as an accelerated process for the development and repositioning of a territory: Case of the Ait Melloul industrial zone, Souss Massa Region, Morocco". This choice is justified by the importance of the industrial zone which constitutes a pillar of the city. Admittedly, the industrial zone has been diverted from the interests of local officials in terms of its territorial development, which threatens a tendency to relocate to other destinations. Hence the interest of using marketing tools to fulfill the mission of the municipality in order to reposition the industrial zone of Ait Melloul. We chose as an investigation tool the establishment of a semi-directive interview guide with the head of the industry department in the trade and industry delegation, responsible for the industrial zone of Ait Melloul in order to understand the actions carried out by the local authority and the territorial development actors serving this area. As well as with some members of ADIZIA (the association of investors in the industrial zone of Ait Melloul) whose objective is to study the degree of satisfaction of companies located in the industrial zone of Ait Melloul; knowing that our sample will focus on local and international companies located in the industrial district of Ait Melloul.

Keywords: Territorial marketing, investment, local authorities, investment, governance, repositioning, territory.

JEL Classification : M31 ; P35

Paper type : Empirical research

Introduction

De nos jours, le développement local est devenu essentiel dans la gestion des régions, des villes ou des communes par le biais de plusieurs techniques qui visent à améliorer le territoire. C'est une démarche volontariste dont l'objectif principal est de renforcer la compétitivité des territoires en impliquant les différents acteurs locaux. En effet, la mondialisation est un facteur qui a conduit à l'adoption de cette démarche d'amélioration et du développement. La mondialisation de l'économie n'est non seulement relative à la compétitivité et la concurrence aux entreprises, mais sont rattachés également aux territoires englobant les villes, les régions, les communes. Impulsé par le facteur de la mondialisation, et afin d'assurer un rayonnement local et global, le Maroc s'est engagé dans sa politique de la régionalisation avancée.

Cette initiative s'instaure dans le cadre de l'État démocratique décentralisé. Certes, chaque région doit déployer toutes les ressources qu'elle possède afin d'achever les objectifs de développement lié au renforcement du rôle de l'institution communale en faisant apparaître le marketing territorial et une bonne gestion spatiale, aussi que d'améliorer la démocratie locale. Ainsi, les collectivités territoriales élues sont légitimisés à contribuer au développement local et d'assurer une bonne gouvernance locale. À travers les propos de M. Thébaud, la gouvernance est un moyen d'animer le territoire, de renforcer les échanges entre les acteurs, de libérer l'intelligence collective et stimuler la Co-créativité. (Management public, 2017, p 70-88)

Selon le Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE), la bonne gouvernance locale stipule :

- Avoir un système de valeur qui implique la prééminence du droit et égalité devant la loi.
- La participation des citoyens dans la prise des décisions à travers leurs représentants élus.
- La transparence de la gestion des affaires
- La durabilité

Les collectivités territoriales sont ceux qui représentent la gouvernance locale, ils concourent à attirer les investisseurs, à faire de la promotion territoriale, d'améliorer l'attractivité du territoire et à fidéliser également les entreprises installées sur le territoire, ces actions anticipées font l'objet du marketing territorial. En effet, la fidélisation des entreprises installées sur un territoire est une affaire occupée par les collectivités territoriales afin d'éviter la délocalisation des entreprises privées vers les autres destinations dont l'offre territoriale est meilleure. Dans la même perspective, le choix de la zone industrielle d'Ait Melloul par l'analyse des actions déployées par les acteurs locaux va nous guider à comprendre les actions de la gouvernance locale. Ceci-nous pousse à nous demander : comment le marketing territorial peut contribuer aux collectivités territoriales d'assurer le repositionnement de la zone industrielle d'Ait Melloul?

Cette problématique nous pousse davantage à poser d'autres questions dans ce sens :

-Les acteurs locaux participent-ils, à travers des actions concrètes, au développement de la zone industrielle pour assurer son attractivité ?

-Les entreprises localisées sur la zone industrielle pensent-ils, ou ont une intention à se délocaliser vers autres destinations qui jugent plus opportuns et plus attractives ?

Pour répondre à cette problématique, nous allons dans un premier lieu d'élucider les termes du marketing territorial et gouvernance locale pour ensuite mettre en jeu la relation qui lie ses deux termes avancés. Dans un deuxième lieu, nous allons vérifier notre problématique en adoptant une approche qualitative par un guide d'entretien et un questionnaire dirigé aux entreprises installés sur la zone industrielle pour ensuite analyser les résultats obtenus afin de présenter une synthèse.

Afin de bien analyser et canaliser le sujet et pour bien répondre à la problématique, nous avons opté pour le plan suivant :

Dans un premier temps nous allons mettre en évidence le cadre conceptuel de l'étude qui va être scindé sur deux parties : la première partie va traiter les concepts liés au marketing territorial et la gouvernance locale, et la deuxième mettra en exergue la relation entre ses deux notions.

Dans un deuxième temps nous allons mettre en évidence le cadre méthodologique qui sera scindé sur trois axes majeurs : la présentation de la municipalité, une vision sur la zone étudiée et la méthodologie de recherche. Enfin, nous allons présenter les résultats obtenus.

1. Fondements théoriques

Le marketing territorial : Le marketing territorial est une démarche qui se déroule dans un endroit, un lieu, un espace, afin de permettre son développement local. Son étymologie tourne autour du concept du territoire qui peut être assimilé tel qu'une commune, une ville, une zone ou une région. Le marketing lié au territoire peut aussi être intitulé de diverses appellations, soit le marketing urbain, marketing local ou marketing régional.

Le territoire et ses parties prenantes : Le territoire est un espace géographique limité par des frontières ayant des appropriations spécifiques et singulières. Selon G.Di Méo, 1998, « un territoire 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 ». Le territoire est aussi un système complexe évolutif qui englobe un ensemble d'acteurs qui utilisent ce territoire, qui les aménagent et gèrent (Alexandre Moine, 2006). Cela sous-entend qu'un territoire est géré et administré par des acteurs qui font partie d'un même territoire et qui partagent des responsabilités propres et particulières parfois complémentaires.

- Les acteurs institutionnels : Ce sont les acteurs ayant le pouvoir légitime. C'est l'ensemble de parties prenantes telles que les collectivités territoriales, les organismes publics ou semi-publics.
- Les citoyens et la communauté : englobant l'ensemble des individus qui partagent le même territoire.
- Les acteurs économiques : c'est l'ensemble des investisseurs, des bailleurs de fonds, des entrepreneurs qui participent à la richesse et la valorisation d'un local donné.

Le marketing associé au territoire : Le marketing comme notion a été toujours tel un domaine relatif au secteur privé à travers les entreprises qui fabriquent des biens ou des services. La définition la plus récurrente du marketing est « l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur perçue par les clients. ». À travers cette citation, nous pouvons en tirer des termes en haute importance. C'est un effort d'adaptation mené par les organisations sur un endroit où se croise l'offre et la demande « le marché » orienté vers des clients demandeurs. Existant sur un marché qui où d'autres organisations sont imminents, l'environnement de l'organisation est donc très compétitif. En assimilant la notion du marketing d'entreprise sur le territoire, nous pouvons donc avoir une idée aussi claire sur le marketing associé au territoire. D'après les quatre concepts clés de **Fabrice Hatem, 2007**.

Le marché : c'est le territoire qui abrite l'ensemble des investisseurs, entreprises, habitants, étudiants, touristes cherchant à chacun à satisfaire ses besoins.

Le client : ce sont les multiples profils qui s'installent sur un territoire et qui peuvent être des investisseurs, entreprises, habitants, étudiant, touristes.

L'offre territoriale : c'est l'habilité d'un territoire de fournir un espace attractif aux entreprises qui souhaitent s'installer sur le plan économique, juridique, social, administratif et géographique.

L'évolution du marketing territorial : Le marketing territorial n'est pas une nouvelle notion, mais remonte à une histoire et une évolution graduelle. C'est donc aux États-Unis que le terme a vu le jour pour la première fois. Ce phénomène s'est manifesté au XIX^e siècle et concernait plus précisément le peuplement des territoires agricoles dans les états nouveaux. Le but était d'attirer de nouveaux habitants et de favoriser un développement de ses territoires. Dans cette même vision, Fabrice Hatem souligne que le marketing territorial est un art de positionner un territoire dans l'objectif qui est d'attirer les investisseurs en faisant allusion aux responsables des agences de développement. « C'est l'art de positionner un village, une ville, une région ou une métropole sur le vaste marché mondial. Il s'agit en fait d'appliquer des concepts et des méthodes traditionnellement réservés aux secteurs marchands dont on souhaite faire la promotion ».

En effet, une multitude de raisons qui ont fait preuve d'apparition du marketing territorial ; premièrement, la mondialisation et la concurrence qui a donné lieu à l'intérêt porté sur le territoire et la disparition de la notion de l'État providence. La particularité de chaque territoire en matière de ressources a causé une sorte de compétitivité. Cette compétitivité entre territoires a donné lieu à un dilemme d'attractivité territoriale qui non seulement compte l'aspect ressource, mais aussi fait allusion à l'aspect d'incarnation et représentation (image de marque territoriale). Aussi, il faut comprendre que le marketing a subi une évolution au fil du temps et une transformation. Le marketing n'est plus axé sur le marketing de l'entreprise, mais s'est détournée vers le champ spatial et territorial que ce soit la ville où la région. Sur ce, le marketing territorial avait un attrait sur la dimension géographique en lui attribuant le rôle de construire la compétitive, de l'attractivité territoriale et fabriquer une image de marque en se positionnant sur les atouts et attributs territoriaux.

La démarche du marketing territorial : Afin de construire une démarche marketing territoriale, il est nécessaire de placer 7 principes³ au cœur de cette démarche.

- Ne pas confondre le marketing de l'entreprise et marketing territorial
- Identifier l'échelle géographique pertinente
- S'organiser et organiser la démarche
- Mobiliser les acteurs pour construire et agir
- Créer de la confiance
- Etre transparent
- S'appuyer sur une stratégie économique territoriale
- Placer la satisfaction du client au cœur de la démarche

La gouvernance locale : Selon le petit Robert, le terme « gouvernance » est né au XIII^e siècle, s'appliquant aux bailliages de l'Artois et de la Flandre. C'est au cours des années 90 que les Anglais ont essayé de donner une définition à cette notion qui apparaît à la fois complexe et abstraite dans les faits.

Vision sur la gouvernance locale : La gouvernance en quelques mots n'est autre que la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs (règles, normes, protocoles, conventions, contrats.) pour assurer une meilleure coordination des parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre des décisions consensuelles et de lancer des actions concertées. Bernard GUESNIER définit la gouvernance étant un processus de coordination entre acteurs, les groupes sociaux, les institutions pour atteindre les objectifs discutés et définis collectivement. C'est l'ensemble d'institutions, de réseaux, directives, réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux, acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité d'une société et d'un régime politique. Nous comprenons donc que la gouvernance est un

processus liant les diverses parties prenantes de la société par des lois et des réglementations permettant de réussir un processus de développement participatif.

Les débuts des années 90, le terme « gouvernance » a repris sa relève grâce aux politiciens et économistes anglo-saxons et les institutions internationales telles que la FMI et l'ONU. En effet, de nouvelles pratiques ont submergé sur la notion de la gouvernance, c'est plus particulièrement la société qui est invitée à participer et à collaborer dans tous les niveaux de gestion et dans les divers niveaux territoriaux comme l'a souligné de prime abord la FENU, c'est une notion qui incorpore la participation, la responsabilisation et l'efficacité.

Caractéristiques de la gouvernance locale : Ce que caractérise la gouvernance locale, c'est qu'elle est un champ vaste abritant de multiples acteurs. La décentralisation emmène la transformation de l'architecture politico-administrative de la société en matière de souveraineté. La forme moderne des politiques publiques s'instaure dans logique de démocratie participative intégrant les parties prenantes de la société dans une logique de coopération et activation d'une citoyenneté locale. Aussi, la gouvernance locale a une caractéristique de continuité dans l'action. Il ne s'agit pas d'une démarche momentanée, mais une démarche pérenne et continue.

Les collectivités territoriales : forme de la gouvernance locale : D'après OCDCH , « une collectivité territoriale est une circonstance administrative, dotée d'une personnalité morale. C'est une partie du territoire de l'État doté d'une autonomie de gestion. » Il s'agit d'une gouvernance publique définie par trois critères :

- Une personnalité morale, ce qui lui permet d'agir en justice
- Une autonomie administrative et de compétences fixées par le législateur.
- Dispose d'un budget fixe et d'un personnel propre.

2. Contexte et intérêt du sujet

Le marketing territorial est bizuth au service en faveur des collectivités territoriales. En effet, c'est une démarche qui a pour objet de contribuer dans l'identification des besoins, de faire une segmentation, un ciblage pour enfin se positionner par une offre territoriale sur mesure.

Par le biais d'une politique marketing territoriale, les acteurs locaux tels les collectivités locales, CRI, les agences de promotions pourront divulguer une image captive de leur territoire afin d'influencer en leur faveur les décisions d'implantation des entreprises et de la migration des ménages, en outre attirer les touristes.

D'après la définition élaborée par le cabinet d'études ERNST AND YOUNG, « l'offre territoriale serait constituée par un ensemble de caractéristiques socio-économiques d'un territoire ayant un impact plus au moins direct sur l'accueil et le maintien des activités économiques. Il peut s'agir d'éléments très hétérogènes : caractéristiques physiques d'un territoire, infrastructures (au sens large), caractéristiques démographiques, le cadre institutionnel, compétences en matière grise et en recherche, politiques fiscales et d'incitations financières, qualité des interdépendances des acteurs locaux et l'intensité de l'animation locale ». De même, l'offre territoriale renvoie aux attributs fonctionnels, c'est-à-dire, l'existence des espaces de loisirs, écoles, loisirs, universités, hôpitaux, transports, espaces verts. Aussi, offrir à la clientèle une sensation et une expérience émotionnelle unique par le biais de l'atmosphère, de l'architecture des bâtiments de la ville, les sensations visuelles, les odeurs et l'histoire et l'identité de la ville. Ces attributs cités sont en mesure à faire donner à un territoire une valeur territoriale, ainsi être concurrentiel par excellence.

Le développement local, comme déjà cité ci-dessus, est un élément majeur qui induit à l'attractivité territoriale. En effet, l'attractivité et l'hospitalité sont deux notions indissociables.

Selon les propos de Camille CHAMARD¹, « s'intéresser à l'attractivité du territoire sans considérer son hospitalité revient à regarder une baignoire se remplir alors que la bonde restera potentiellement ouverte ». Certes, l'hospitalité est une variable essentielle dans l'attractivité. Plus le territoire est accueillant, plus la capacité du territoire à rayonner (la notoriété, l'image, la visibilité) augmente, plus la promotion de l'offre territoriale (entreprises/citoyens/touristes) s'élève, plus d'attraction de nouveaux investissements ou des personnes se maintiennent. Ces attributs d'attractivité et d'hospitalité influencent sur la compétitivité. En effet, la compétitivité territoriale peut se définir telle une « Réussite » avec le quelle les régions ou les villes sont compétitives entre elles. La compétitivité territoriale se mesure par le degré d'attraction des investissements privé ou public, local ou étranger, des capitaux, d'une main-d'œuvre compétente et des entrepreneurs créatifs (Courlet 2008). D'après Gollain (2015), les acteurs locaux peuvent mettre en place 6 composantes essentielles quant à la mise en exergue d'une politique de compétitivité territoriale qui sont : l'offre territoriale, les prix des facteurs, l'organisation des acteurs, la dimension sociale, l'adaptation au système économique local, enfin la maîtrise des techniques marketing territoriale.

3. Problématique de la recherche

Les collectivités territoriales sont ceux qui représentent la gouvernance locale, ils concourent à attirer les investisseurs, à faire de la promotion territoriale, d'améliorer l'attractivité du territoire et à fidéliser également les entreprises installées sur le territoire, ces actions anticipées font l'objet du marketing territorial. En effet, la fidélisation des entreprises installées sur un territoire est une affaire occupée par les collectivités territoriales afin d'éviter la délocalisation des entreprises privées vers les autres destinations dont l'offre territoriale est meilleure. Dans la même perspective, le choix de la zone industrielle d'Ait Melloul par l'analyse des actions déployées par les acteurs locaux va nous guider à comprendre les actions de la gouvernance locale. Ceci nous pousse à se demander :

Comment le marketing territorial peut contribuer aux collectivités territoriales d'assurer le repositionnement de la zone industrielle d'Ait Melloul ?

Cette problématique nous pousse davantage à poser d'autres questions dans ce sens :

- Les acteurs locaux participent-ils, à travers des actions concrètes, au développement de la zone industrielle pour assurer son attractivité ?
- Les entreprises localisées sur la zone industrielle pensent-elles, ou ont une intention à se délocaliser vers autres destinations qui jugent plus opportuns et plus attractives ?

4. Contexte et état des lieux

4.1 Les collectivités territoriales : organismes impliqués dans le processus de développement territorial

Dans le cadre de sa vision pour le développement local, et selon de décret n°2.16.301 les collectivités territoriales sont menées à élaborer un plan d'action communal et à procéder à son suivi, actualisation et évaluation des mécanismes du dialogue et de concertation pour son développement. Ex-nominé plan de développement communal, le plan d'action communal (PAC) est une version nouvelle cadré par les lois organiques (111-14 ; 112-14, 113-14) définissant les compétences des collectivités territoriales.

La commune d'Ait Melloul est en phase d'élaboration du PAC (plan d'action communal) ; En effet, la première phase de l'élaboration du PAC commence par un diagnostic interne de la

¹C.CHAMARD(2014), " le Marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires?" Edition De Boeck, Belgique

commune afin de faire un inventaire sur les points forts de la commune avec lesquelles elle est armée et puissante, les faiblesses qui contourne la commune, ainsi les opportunités et les menaces dont elle doit faire face. Nous avons pu donc établir un diagnostic englobant tous ses éléments.

Figure 3: Matrice SWOT de la commune Urbaine d'Ait Melloul

Forces	Faiblesses
- Ressource humaine compétente - Existences des matériaux (Engins, patrimoine de la commune) - Commune se dote d'une digitalisation des services	- Manque de cadres supérieurs - Inflexibilité au niveau de l'organigramme - Manque de formation des cadres - Outils informatiques en carence - L'abstinence sur quelques emplois au sein de la commune - Budget de la commune est faible - La commune ne dispose pas des propriétés privées
Opportunités	Menaces
- Coopération avec les MRE - Engagement des parties prenantes - Engagement des investisseurs de la ville - Présence des bailleurs de fonds	- Litiges contre la commune - Lois régularisant l'utilisation des eaux aux espaces verts

Source : Elaboré par nos soins

Afin de bien mener sa mission qui est le développement de son territoire, la commune d'Ait Melloul doit être bien armée et capable à réaliser ses objectifs d'une manière « SMART ». À l'aide du diagnostic représenté en tableau, nous pouvons construire une idée sur les points forts de la communes, ses points de faiblesses, les principaux défis qui contournent la commune ainsi les opportunités qu'elle doit saisir. En effet, nous constatons que les défis extérieurs représentent un fardeau lourd sur la commune. La commune d'Ait Melloul fait face à des litiges financiers avec des montants lourds, ce qui va influencer sa trésorerie. En outre, la commune n'est plus capable d'assurer une bonne maintenance des espaces verts. Ces derniers constituent un objectif préliminaire de la commune pour assurer un aménagement écologique et vert de la ville. La loi régie par le ministère de l'Intérieur représente donc une nuisance. Le diagnostic interne montre que la commune fait face à des faiblesses humaines (manque de formation des cadres supérieurs, abstinence sur quelques emplois au sein de la commune), matérielles (outils informatiques en carences), administratives (inflexibilité au niveau de l'organigramme), financières (budget faible de la commune). En contrepartie, la commune se dote d'une ressource humaine compétente, se dote du matériel (Engins, patrimoine de la commune), technologie (les services de la commune sont digitalisés).

L'objectif de cette étude est de participer, en quelque sorte « en temps réel », à l'étude du Marketing territorial dans la zone industrielle d'Ait Melloul, ses états des lieux et les mesures prises pour son développement.

À travers cette étude et de manière plus générale, il s'agit aussi d'apporter une contribution à la réflexion en cours à l'échelle nationale sur l'importance, la place et le rôle du marketing territorial dans la gouvernance et le développement d'une zone précise dans notre cas Ait Melloul. Ainsi que de documenter le marketing territorial, en le mettant en perspective par rapport à la gouvernance et la politique mise en œuvre du pays « le Maroc ».

5. Méthodologie de la recherche

5.1 Terrain et données de l'étude

Présentation de la commune Ait Melloul : La commune d'Ait Melloul, appartenant à la préfecture d'Inezgane-Ait Melloul, est une administration locale située à la ville Ait Melloul. Elle a été fondée en 1975 telle une commune rurale. En 1992, elle a été rebaptisée par commune urbaine. La commune urbaine d'Ait melloul se situe au cœur de la ville, plus précisément au quartier administratif de la ville. Elle abrite 39 membres du conseil communal.

Les fonctions de la commune : Au sein de sa circonscription territoriale, la Communauté est chargée de fournir des services de proximité aux citoyens et citoyennes dans le cadre des compétences qui lui sont dévolues par la présente loi organique, en les organisant, les coordonnant et les contrôlant.

Dans la même optique de Sa Majesté le roi Mohamed 6 pour la décentralisation, de démocratisation de la société et d'accélération du développement local, le groupe, sous la supervision de son président de conseil, fixe le programme de travail du groupe et travaille à son suivi, sa mise à jour et son évaluation. Ce programme définit les travaux d'aménagement à réaliser ou à contribuer sur le territoire de la communauté dans un délai de six (6) ans.

La collectivité territoriale exerce des responsabilités communes entre elle et l'État dans les domaines suivants :

- Développer l'économie locale et favoriser l'emploi ;
- Préserver et valoriser les particularités du patrimoine culturel local ;
- Réaliser les travaux nécessaires pour relancer et encourager les investissements privés, notamment la réalisation d'infrastructures et d'équipements, et contribuer à l'implantation de zones d'activités économiques et à l'amélioration des conditions de travail des entreprises.

La collectivité territoriale peut aussi avoir des compétences transférées selon le principe de subsidiarité, sont déterminés les domaines de compétence transférés de l'État à la collectivité, et ces domaines comprennent notamment :

- La protection et restauration des monuments historiques et du patrimoine culturel et préservation des sites naturels ;
- La création et maintenance de petites et moyennes installations et équipements d'eau

Tableau 1 : Les ressources humaines de la collectivité

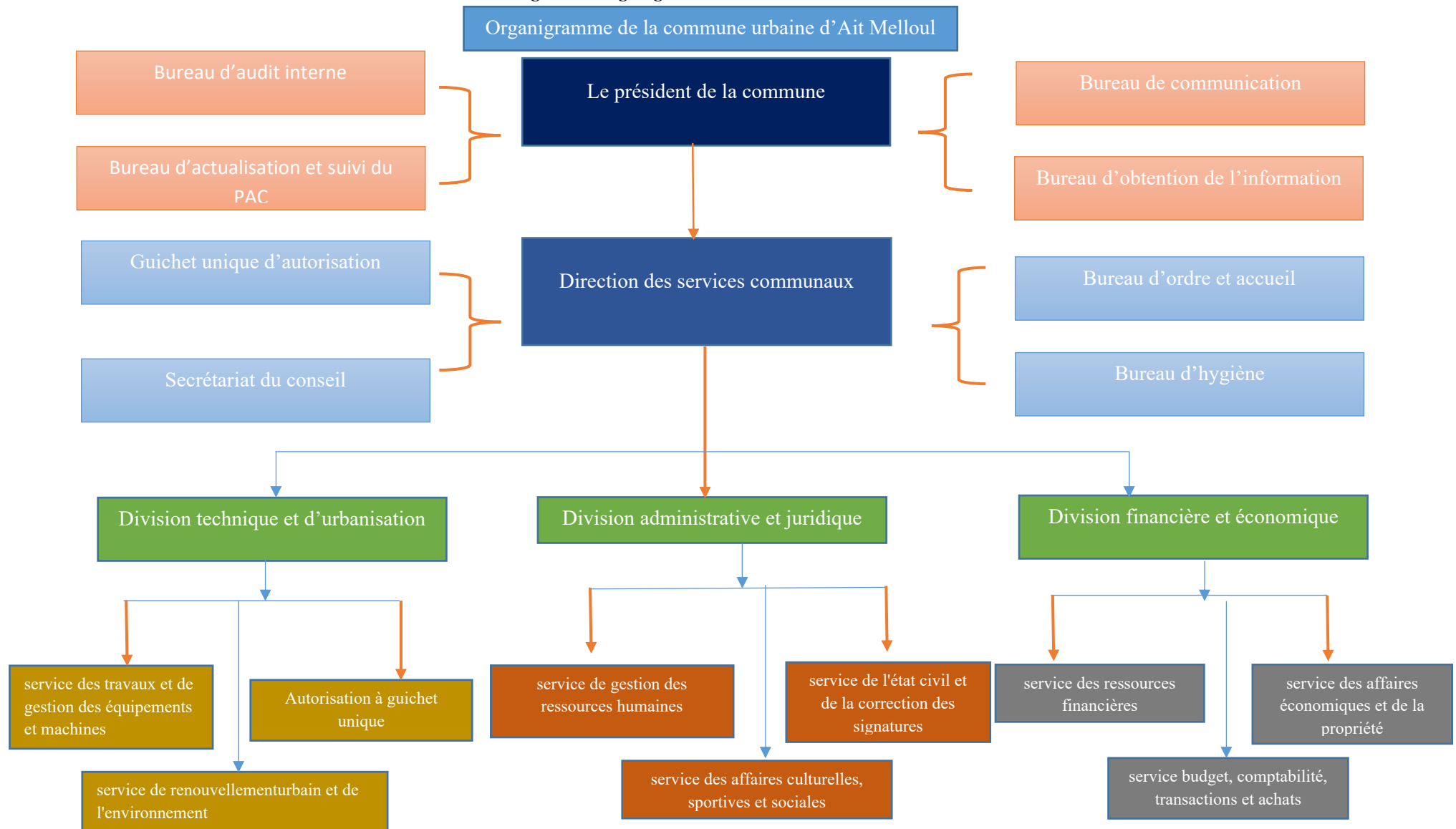
Les cadres supérieurs	37	14.92%
Les cadres moyens	211	85.08%
Total des cadres	248	100%

Source: www.aitmelloul.ma

Présentation de l'organigramme de la commune d'Ait Melloul: La commune d'Ait Melloul se dote de différents directions et services dans le but est de servir quotidiennement les citoyens de la ville d'Ait Melloul. Les élus aux élections communales sont aussi au service du bien général des citoyens. En effet, les élus chapeautés par le président de la commune sont chargés à élaborer le plan d'action communal dans un délai de 6 ans.

La figure présentée ci-dessous présentera l'organigramme du corps communal de la ville d'Ait Melloul.

Figure 2 : Organigramme de la commune urbaine d'Ait Melloul



Source : Réalisé par nos soins

5.2 Modèle de recherche

Le marketing territorial incite sur la connaissance de l'identité et de l'environnement d'un territoire ce qui va conduire par la suite à une bonne maîtrise et un savoir rigide sur ce que compose un territoire des ressources et compétences territoriales. D'où, il s'agit de mettre en exergue une stratégie territoriale basée sur la connaissance des besoins exprimés afin de créer une offre territoriale adaptée à la demande afin d'attirer de nouveaux investissements dont la finalité est d'assurer un bon positionnement qui permet de promouvoir la gouvernance locale.

Partant de cette analyse, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

Comment le marketing territorial peut contribuer aux collectivités territoriales d'assurer le repositionnement de la zone industrielle d'Ait Melloul?

Pour répondre à cette problématique, nous avons opté pour une approche qualitative. Nous avons choisi comme outil d'investigation l'établissement d'un guide d'entretien semi-directif avec le chef de service d'industrie dans la délégation de commerce et d'industrie afin de comprendre les actions menées par la collectivité territoriale et les acteurs de développement territoriaux au service de la zone industrielle d'Ait Melloul .

Nous avons également mené une discussion avec quelques membres de l'ADIZIA afin d'étudier le degré de satisfaction des entreprises implantées sur la zone industrielle d'Ait Melloul. L'échantillon porte sur les entreprises locales et internationales installées sur le quartier industriel d'Ait melloul.

6. Interprétation et discussion des résultats de la recherche

Afin de répondre à notre problématique, nous avons élaboré deux entretiens. Le premier porte sur le rôle des acteurs locaux dans la promotion et attractivité territoriale. Le deuxième porte sur le degré de satisfaction des entreprises installées sur le quartier industriel d'Ait Melloul.

6.1 Entretien semi-directif avec les agents de promotion territoriale

Thème : le rôle des agents de promotion et les collectivités territoriales dans la promotion de la zone industrielle d'Ait Melloul

L'entretien que nous avons mené vise à vérifier si les collectivités territoriales en collaboration avec les agents de promotion territoriaux mènent une démarche qui vise la promotion, l'attractivité et la fidélisation des entreprises localisées sur la zone industrielle. Cet entretien va donc élucider nos idées sur les différentes actions marketing élaborées. Nous avons initié l'entretien avec le chef de service d'industrie au sein de la délégation de commerce et d'industrie. Nous nous sommes demandés sur les diverses actions établies pour promouvoir la zone industrielle d'Ait Melloul.

Les actions de promotion territoriale : La promotion de la zone industrielle est un effort participatif entre les collectivités territoriales et les agences de promotion. Grâce aux efforts de la collectivité territoriale emmenés dans toute forme à mettre en exergue l'attractivité de la zone, les agences de promotions quant à eux sont chargées de la promotion.

En effet, le CRI (le centre régional d'investissement) joue le rôle de promoteur de la zone industrielle d'Ait Melloul en plus des aménageurs délégués par un comité. Ces derniers adoptent une démarche marketing par le biais des campagnes promotionnelles pour valoriser le territoire. Après le discours royal de Sa Majesté le roi Mohamed VI juillet 2018, le CRI occupe une base fondamentale dans la promotion territoriale à travers la promotion par site internet du CRI www.cri-invest.ma et celui de la région Souss-Massa www.agadirinvest.com. À travers aussi le marketing direct par l'organisation des salons de l'immobilier à Casablanca qui accueille les géants investisseurs à l'échelle internationale. D'autre part, plusieurs indicateurs stimulent la promotion de la zone industrielle selon ses besoins et les collectivités locales

doivent répondre à ses besoins en termes d'une main-d'œuvre moins couteuse et qualifiée ; des espaces d'accueil industriel, une bonne logistique adaptée, une proximité au port et aéroport et un bon prix des lots.

Enfin, nous avons demandé au responsable les principales recommandations pour améliorer l'attractivité et la promotion de la zone industrielle pour améliorer son benchmarking. Il s'avère à travers sa réponse que la zone industrielle fait preuve d'une bonne promotion. Néanmoins, la problématique des terrains nus est une préoccupation majeure au quelle la zone industrielle fait face.

6.2 Discussion avec quelques membres de l'Association des Investisseurs de la Zone Industrielle Ait Melloul (ADIZIA) :

Thème : Discussion autour de la satisfaction des investisseurs de la zone industrielle d'Ait Melloul

ADIZIA est une association qui regroupe les investisseurs de la zone industrielle. Menée une discussion avec des membres d'une telle qualité nous laisse penser la réalité du quartier industriel en termes de satisfaction des entreprises de la zone auxquelles elles sont implantées, à voir jusqu'à quel point l'offre territoriale est adéquate à leurs besoins et enfin à avoir une idée de l'opinion des gérants d'entreprises sur les points clés d'amélioration de l'attractivité sur la zone industrielle d'Ait Melloul.

Données relatives aux représentants des entreprises interviewés : Opérant sur des secteurs d'activité différents tels que l'agroalimentaire, les produits chimiques et plastiques, les équipements électroniques et électriques ; Les entreprises industrielles implantées sur la zone industrielle, PME et grandes entreprises sont installées sur la zone industrielle d'Ait Melloul il y a plus de dix ans.

L'ancienneté des entreprises sur le territoire va nous mener à comprendre les aléas du territoire ainsi à assimiler l'enjeu de l'attractivité du territoire industriel afin de bien assurer la satisfaction des entreprises implantées et éviter leurs délocalisations vers d'autres destinations jugées plus opportuns. Ainsi s'explique l'importance de cette discussion en termes d'étude des critères de satisfaction, des critères d'attractivité.

Critères de satisfaction des entreprises : L'étude élaborée a mis l'accent sur la satisfaction des entreprises sur le territoire de la zone industrielle, sur la compréhension des critères d'attractivité territoriale relative à chaque entreprise et enfin tenir compte des recommandations relatives à chaque entreprise pour la fidéliser sur le territoire.

- 80% des entreprises interviewées sont satisfaits de la zone industrielle d'Ait Melloul, le pourcentage restant est plus au moins satisfaisant de l'offre territoriale présentée.

- 75% des entreprises interviewées considèrent que le climat social, la langue et position géographique, les ressources humaines qualifiées qu'abrite la zone industrielle d'Ait Melloul sont des variables auxquelles elles sont amplement satisfaites. D'autre part, 25% sont satisfaits de l'infrastructure, de la réglementation fiscale et de la disposition d'une main-d'œuvre moins couteuse.

Axes d'amélioration sur la zone industrielle : Afin de bien comprendre les attentes des entreprises, nous nous sommes demandés sur les critères d'attractivité relative à chaque entreprise. À partir de cette question, il s'avère que la disposition des services de proximité entourant l'entreprise occupe un intérêt primordial aussi que pour d'autres les conditions sociales, environnementales et la réglementation fiscale et juridique est importante.

Pour clôturer la discussion, nous avons sollicité les recommandations des gérants des entreprises pour améliorer l'attractivité territoriale afin de les fidéliser d'une part et de stimuler d'autres investissements d'autre part. Les réponses étaient variées et multiples parmi eux nous retrouvons :

➤ La baisse des prix des terrains et lots

- La prévoyance d'une infrastructure adaptée à l'ensemble des activités des différents secteurs
 - Le renforcement du côté juridique de la zone afin d'éviter avoir des terrains nus
 - L'amélioration de la propreté et la sécurité de la zone
- Diversifier l'accès vers la zone industrielle

7. Conclusion

Durant la période d'étude au sein de la Commune Urbaine d'Ait Melloul, nous avons amplement développé des qualités et compétences essentielles à la mission du chargé d'étude d'attractivité et développement territorial. Nous avons eu la chance de participer à ce développement et grâce aux ateliers participatifs avec les citoyens, les associations de la société civile, avec les associations des artisans et industriels que la commune a menés pour développer à bien la ville d'Ait Melloul. Nous avons pu améliorer notre savoir et savoir-faire spécifiquement la capacité d'analyse (en ce qui concerne l'analyse des besoins et connaissance des réalités sociales économiques) ; l'élaboration du diagnostic participatif ; le respect des capacités, l'expression individuelle et la créativité de l'individu. Aussi, être à l'écoute et dialoguer avec le public et impulser et animer la dynamique du groupe. Notre mission n'était pas parfaite, des contraintes ont basculé le processus normal de la recherche auxquelles nous avons envisagé plusieurs solutions comme indiqué sur le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Solutions proposées

Contraintes	Solutions
Le marketing territorial est un terme nouveau pour les collectivités territoriales	Nous avons mené des recherches approfondies sur le thème
Le service d'aménagement urbain est éloigné de la collectivité territoriale	Déplacement vers le service afin d'acquérir les informations nécessaires.
Absence d'une base de données actualisée sur la zone industrielle	Nous nous sommes renseignés sur les informations chez le service d'aménagement urbain
Inadéquation des temps des ateliers avec l'emploi du temps personnel	Nous avons choisi d'assister aux ateliers pertinents adéquats à l'emploi du temps personnel
Réunions confidentielles	Nous avons sollicité des comptes rendus de réunion

Source : Réalisé par nos soins

L'étude que nous avons menée ainsi l'ensemble des recherches et des lectures que nous avons effectuées a élucidé notre vision sur le thème sur lequel nous avons travaillé. Connaître les spécificités du territoire en matière des ressources matérielles et immatérielles nous a guidés à assimiler les points de force et de faiblesse qui caractérise un territoire.

Axé sur des études de terrains et des données réelles et concrètes et épaulées par des études théoriques, notre article a suivi un processus réaliste qui a pu répondre à la présente problématique : « Comment le marketing territorial peut contribuer aux collectivités territoriales d'assurer le repositionnement de la zone industrielle d'Ait Melloul ? ». Nous avons suivi deux pistes pour vérifier les actions que les acteurs locaux ont déployées pour promouvoir la zone industrielle d'Ait Melloul et la repositionner. Un guide d'entretien avec le chef de service de commerce et d'industrie et une discussion avec quelques membres de l'association des investisseurs sur la zone industrielle d'Ait Melloul pour mesurer la satisfaction des entreprises installées sur cette zone. Les responsables territoriaux sont conscients de

l'importance de travailler sur l'image de la zone industrielle qui représente le positionnement de la ville d'Ait Melloul.

Dans cette même longueur d'onde, et pour bien positionner la zone industrielle d'Ait Melloul, les diagnostics élaborés dans le cadre du plan de développement communal ont été mis en exergue afin de trouver des solutions efficaces qui peuvent satisfaire les parties prenantes et à les fidéliser.

Références

- (1). AMAJID, G., SOUAF, M., & ELWAZANI, Y. (2016). Territorial marketing and its effects on Development, approach from the literature. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 1(13).
- (2). AZOUAOUI, H. (2009). L'apport du marketing territorial à la bonne gouvernance locale au MAROC: Cas de la province de Ouarzazate. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (1).
- (3). EL BADAOU, R. A. B. I. E., & MESSAOUDI, A. (2021). Les enjeux de l'intégration du développement durable et marketing: résultats d'une étude exploratoire auprès des coopératives agricoles. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 13(2), 148-164.
- (4). Eslsca, E. (2022, July 4). LE MARKETING TERRITORIAL COMME INSTRUMENT DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET TOURISTIQUE LOCAL. ESLSCA. <https://www.eslsca.ma/blog/le-marketing-territorial-comme-instrument-de-developpement-economique-et-touristique-local>
- (5). Gayet, J. (2017). Le nouveau marketing territorial: Enjeux, pratiques, facteurs clés de succès et nouveaux modèles. *Corps & Âme*.
- (6). Gollain, V. (2017). Réussir sa démarche de marketing territorial: méthode, techniques et bonnes pratiques. *Territorial*.
- (7). Hatem, F. (2007). Le marketing territorial: principes, méthodes et pratiques. EMS Editions.
- (8). Meqor, A. (2014). Le marketing territorial au service de la promotion touristique: Cas de la ville de Saïdia. Éditions universitaires européennes
- (9). Zumbo-Lebrument, C. (2022). Marketing territorial et participation citoyenne: Le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde. Editions L'Harmattan.