

Marque territoriale au service des villes : Quel succès pour la Métropole de Casablanca ?

Place branding at service of cities: What success for the Metropolis of Casablanca?

Auteur 1 : Fahmi Sanaa

Auteur 2 : Touati Sarah

Fahmi Sanaa, Enseignante - chercheure

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Settat, Hassan First University of Settat, Morocco

Laboratoire de Recherche en Management, Marketing et Communication

E-Mail : fahmi@uhp.ac.ma

Touati Sarah, Doctorante - chercheure

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Settat, Hassan First University of Settat, Morocco

Laboratoire de Recherche en Finance, Audit et Gouvernance des organisations

E-Mail : touati.sarah@yahoo.com

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : Fahmi S., Touati S. (2021) «Marque territoriale au service des villes : Quel succès pour la Métropole de Casablanca ? », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 321-338.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5650749

Copyright © 2020 – ASJ



Résumé

Ces dernières années, le phénomène de la création de marques territoriales est devenu une décision stratégique qui concerne les villes, les régions ou même les pays et qui constitue depuis la fin des années 1990 un courant de recherche actif (Anholt, 2010), mais très centré sur les villes (*city branding*) (Kavaratzis, 2004 ; Virgo et Chernatory, 2006).

Cet article met en lumière les enjeux de la marque territoriale ainsi que les défis à surmonter de cette stratégie, et ce dans le contexte d'un pays émergent comme le Maroc, à travers l'étude de cas de la métropole de Casablanca. Il s'agit d'étudier le degré de succès des stratégies menées par les acteurs locaux pour mettre en place la marque territoriale *We Casablanca* afin de promouvoir la compétitivité territoriale.

En premier temps, ce papier vise à contribuer à l'enrichissement des connaissances sur la marque territoriale. En deuxième temps, sur le plan méthodologique, il se fonde sur une méthodologie qualitative exploratoire basée sur des entretiens individuels semi-directifs, menés auprès des acteurs territoriaux, pour comprendre les enjeux de la marque territoriale. Par la suite, il met l'accent sur les contraintes auxquelles est confrontée la marque de la métropole de Casablanca. Enfin, il suggère un certain nombre de propositions pouvant contribuer au développement de la marque territoriale.

Mots clés : Marque territoriale, marketing territorial, compétitivité territoriale, attractivité territoriale.

Abstract

In recent years, the phenomenon of creating place branding has become a strategic decision that concerns cities, regions and even countries. It has been an active research trend since the late 1990s (Anholt, 2010), and it has specifically focused on cities (city branding) (Kavaratzis, 2004; Virgo and Chernatory, 2006).

This article highlights the stakes of place branding as well as the challenges to be overcome by this strategy, in the context of an emerging country such as Morocco, through the case study of Casablanca as a metropolitan city. The main aim is to study the degree of success of strategies led by local actors to implement the “We Casablanca” place brand in order to promote territorial competitiveness.

Firstly, this paper uses an exploratory qualitative methodology based on individual semi-directive interviews addressed to a target composed by territorial actors in order to understand the challenges of the place branding. The results have implications for research in territorial branding in general and for the place branding management of Casablanca in particular. By focusing on the constraints faced by the Casablanca metropolitan brand management of “We Casablanca,” we intend to suggest a number of proposals that could contribute to the development of the place branding of this city.

Keywords: Place branding, place marketing, territorial competitiveness, territorial attractiveness.

Introduction

Conscient du rôle de la marque territoriale, comme outil du marketing territorial dans la compétitivité et l'attractivité des territoires, le Maroc accorde un intérêt particulier à la pratique du marketing territorial faisant du territoire un sujet au cœur des décisions des responsables locaux pour mieux répondre aux attentes des différentes parties prenantes.

Cependant, le Maroc cherche à être plus compétitif et attractif à travers la recherche de la bonne gouvernance et pour faire face à la concurrence entre les territoires.

En effet, la stratégie de la différenciation territoriale diffère d'un territoire à un autre. Certains font recours à des avantages classiques liés à la fiscalité (impôts et taxes) et/ou l'assiette foncière ou encore le coût de la main d'œuvre locale. D'autres préfèrent mettre en place des techniques originales du marketing (Rosemberg, 2000) en créant des marques territoriales pour se différencier des concurrents.

A cet effet, les démarches du marketing territorial touchant un projet de marque de territoire s'inscrivent dans un schéma communicationnel territorial propre à chaque territoire concerné. Les efforts déployés dans ce cadre s'inscrivent dans la foulée des résultats de plusieurs études démontrant que le marketing territorial met en valeur les points forts du territoire afin de la valoriser et de la gérer comme une marque.

Dans ce sens, Casablanca, capitale économique marocaine, a désormais créé sa propre marque territoriale *We Casablanca* en 2016. Cette stratégie a pour but de promouvoir la ville de Casablanca et de développer la pratique des techniques du marketing territorial.

Dans cette perspective, le nom d'une ville ou d'une région peut être développé pour améliorer la réputation et le raffinement d'une connotation positive, afin d'occuper une meilleure position sur le marché de la concurrence (Noisette ; Vallérugo, 1996).

En résumé, la problématique qui nous interpelle ici est comment la marque territoriale pourrait constituer un facteur clé de succès pour la compétitivité territoriale? Il s'agit de mettre en lumière les enjeux de la marque territoriale ainsi que les défis à surmonter de cette stratégie en ciblant la marque de la métropole Casablanca.

1. Marque territoriale : revue de littérature

1.1 Apparition de la marque territoriale

« *I love NY* » première marque territoriale lancée en 1977 (Maynadier, 2009), fait figure d'exemple tout autant que le point de départ de la réflexion sur le marketing territorial. Après le succès réalisé par la marque de la Ville de New York, d'autres villes ont commencé à s'inscrire dans cette perspective en produisant des marques et des logotypes propres à elles pour unifier leur identité (Maynadier, 2010).

Cependant, les pratiques dans le domaine se sont multipliées et le marketing territorial est devenu un champ de recherche à part entière qui s'intéresse à la marque. Des experts sont apparus et des recherches sont régulièrement publiées, expliquant pourquoi et comment développer une stratégie de marketing territorial et quels outils à utiliser, dont nous pouvons citer Philip Kotler qui apparaît comme le père fondateur du marketing territorial et du concept de « *nation branding* » ou encore les travaux d'Anholt.

Aujourd'hui, il existe des agences de communication et de marketing qui proposent aussi leur savoir-faire et leurs services dans la promotion des marques territoriales afin d'accompagner les territoires. Certaines de ces agences jouent également un rôle d'évaluateur en proposant des classements des marques par villes, par régions et/ou par pays. Nous trouvons également des blogs, clubs, rencontres, colloques et conférences régulièrement organisés sur le sujet permettant aux chercheurs et aux professionnels d'échanger leurs savoir-faire.

Cependant, en France, l'application du concept de la marque territoriale n'est identifiée qu'au début des années 1990 (Noisette et Vallerugo, 1996 ; Ashworth et Voogd, 1990) et officialisée en évoluant au gré des intérêts touristiques, politiques, culturels et économiques. Il s'agissait d'offrir une légitimité à la destination, une meilleure lisibilité du territoire, et de renforcer par là même la compétitivité de la ville. Une stratégie qui n'a pas cessé de se développer pour être presque généralisée au niveau de toutes les métropoles françaises.

En s'inspirant du succès de la stratégie du *City Branding* des grandes métropoles mondiales, la métropole marocaine Casablanca s'est appropriée sa propre marque *We Casablanca* en 2016.

1.2 Définition et enjeux de la marque territoriale

Il n'existe pas de consensus entre les chercheurs sur une définition commune de la notion de la marque territoriale (Hankinson, 2001). Cependant, la première définition qui a été formulée a considéré la marque comme un processus visant à appliquer des techniques liées à l'aspect marchand. Selon Keller (2003), les territoires peuvent être considérés comme des produits et leur attribuer des marques.

Dans ce sens, « *Le Branding territorial 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). Selon (Braun, 2008), les marques territoriales sont « *des constructions symboliques visant à ajouter du sens et de la valeur aux territoires ; les marques constituent des signes qui identifient les territoires et suscitent des associations dotées d'une portée culturelle* ».

Dans ce prolongement, Kahn (2010) parle de « culture du développement territorial », confirmée par Chanut et Rochette, lors de la construction d'une marque de territoire : « *envisager la création d'une marque comme pratique stratégique contribue donc à replacer les acteurs au cœur même du phénomène, c'est certes une façon de remettre l'humain dans la recherche en stratégie comme le suggère (Seidl D., Balogun J., Jarzabkowski P, 2006) mais c'est surtout une façon d'analyser la production d'une marque comme une action collective* » (Chanut et Rochette, 2012).

Les enjeux de la marque territoriale selon Chamard (2014) sont au nombre de trois :

- Identification des éléments du territoire à valoriser ;
- Rendre le territoire comme un vecteur différencié crédible ;
- Construire un positionnement attractif, distinctif, crédible et durable par rapport aux concurrents.

Pour se faire, une identification bien précise des caractéristiques doit être réalisée, lors du diagnostic du territoire, à l'aide des outils du marketing territorial, ainsi que les sources de confiance, d'attachement, d'appartenance et d'engagement au territoire étudié. Cela permettra de mettre en valeur les produits du terroir, le savoir faire des habitants, leur hospitalité et leur savoir vivre, le tourisme ainsi de créer et maintenir son image à transmettre au public cible, en essayant de créer des associations positives et fortes sur l'image, l'identité et la notoriété du territoire via la communication la publication du territoire (événements, urbanisme, architecture, etc.) à l'aide de la communication et la publication.

1.3 Composantes de la marque territoriale

Les deux notions « identité territoriale » et « image territoriale » constituent les composantes essentielles de la marque territoriale (Jacobsen, 2013) :

- Identité : renvoie à la perception de soi (Chamard, 2004). Les recherches sur l'identité en tant que composante de la marque territoriale sont restées timides dans littérature (Burmans C, Jost-Benz M, Riley, 2009) vu que les chercheurs l'ont considéré qu'elle renvoie à la perception de soi (Chamard, 2004) ;

- Image : il s'agit de la figure préétablie mentalement dans l'esprit du public une fois le nom de la marque ou de l'appellation d'une ville est énoncée (Chamard, 2004). A la suite des travaux de Kotler et Gertner (2002), la marque territoriale se repose sur l'image et la réputation du territoire. Dans la même perspective, les villes sont de nature, et par défaut, susceptibles de créer des images dans l'esprit des gens (Ashworth et Kavaratzis, 2007 ; Kotler et al., 2006 ; Chamard, 2004, Kotler et Gertner, 2002) et d'avoir une réputation.

La prise en considération de chacune de ces composantes de la marque territoriale permet de promouvoir le territoire au côté de ses habitants et de ses acteurs économiques dans un respect de particularité et de cadre de vie ainsi que les valeurs de ce territoire.

2. We Casablanca : Enjeux de la marque et défis rencontrés

2.1 Présentation de la métropole de Casablanca

La métropole de Casablanca est située au centre-ouest du Royaume du Maroc. C'est la capitale économique située sur la côte atlantique à environ de 80 km au sud de Rabat, la capitale administrative. Elle est le chef lieu de la Région de Casablanca – Settat, composée de deux communes : la commune de Mechouar de Casablanca et la commune de Casablanca divisée à son tour en 16 arrondissements répartis dans 8 préfectures d'arrondissements.

La métropole de Casablanca est la plus grande ville du Maghreb par la population : 3.359.818 habitants selon les statistiques du Haut Commissariat au Plan (HCP) en 2014, 4.724.000 habitants d'après la projection HCP en 2020, soit 49% de la population régionale.

La superficie est de 216.56 km² soit près de 1.1% de la superficie totale de la région de Casablanca –Settat, caractérisée par une densité élevée avec plus de 15.500 habitants/km² contre 48 au niveau national. La proportion des personnes de 3ème âge est de 10.7% avec un taux d'alphabétisme de 17.2%.

2.2 La Marque We Casablanca

La marque territoriale *We Casablanca* est gérée par la société de Développement Local Casablanca Events & Animation qui a principalement pour mission l'amélioration de l'attractivité de la capitale économique en organisant des événements sportifs, culturels et même économiques pour renforcer le sentiment et la fierté de l'appartenance des casablançais. Comme toute métropole mondiale, Casablanca a créé aussi son logotype propre à elle et qui a été lancé le lundi 24 octobre 2016.

Figure N°1 : Logo de la marque territoriale de Casablanca



Source : www.casainvest.ma

A travers le logotype *We Casablanca*, la Société de Développement Local Casablanca Events & Animation a essayé de reprendre l'ADN de la métropole en deux couleurs différentes : le bleu qui fait référence au ciel et océan et le noir qui stabilise l'ensemble.

Le logo, est un concept en adéquation avec la stratégie d'une « *Global City* », commence par *We* constituant un caractère fédérateur de l'identité visuelle, suivi du mot *Casa* constituant un symbole au cœur du nom chapeauté par un arc qui symbolise le brassage des cultures arabe et occidentale. L'étirement des deux lettres *B* et *L* représentent la *Skyline* de la capitale économique (le *twin center*).

Afin de suivre les actualités et de permettre à être à jour, un site électronique a été créé par Casa Events : WeCasablanca.com

2.3 Méthodologie de travail

Dans ce travail, nous avons choisi de mobiliser la méthode qualitative. Ce choix méthodologique est justifié par le fait que l'objectif du travail est de comprendre et d'analyser comment la marque territoriale pourrait constituer un facteur clé de succès pour la compétitivité territoriale. Le choix de la démarche a été aussi fait sur la base du caractère exploratoire du terrain de recherche casablançais puisque étant donné la jeunesse de la marque territoriale, pas beaucoup de travaux ont étudié ce sujet.

Concernant, la méthode d'accès au terrain retenue dans notre travail est l'étude de cas. En effet, Yin (1984) et Smeltzer & Zener (1992) précisent que l'étude de cas s'avère particulièrement utile dans les situations où l'on veut éclairer les comment et les pourquoi des phénomènes, dans les situations où les chercheurs ont peu de contrôle sur les événements étudiés, et dans les situations où l'attention est dirigée vers des phénomènes contemporains dans un contexte de vie réelle. D'autre part, étant donné que le recours à l'étude de cas peut se faire dans « *des situations qui sans être rares, semblent particulièrement riches en informations* », ainsi que « *pour observer, analyser des dynamiques et en extraire des conclusions susceptibles d'enrichir*

l'univers des connaissances », d'après Collerette (1997). Alors, ces critères nous semblent parfaitement adaptés à notre cas, étant donné que nous visons la compréhension et l'analyse de la marque territoriale.

Pour la collecte et le recueil des données, nous avons opté pour la méthode des entretiens semi-directifs, élaborés auprès des responsables territoriaux¹. En plus, nous avons fait appel à des données secondaires, telles que des articles de presse, des rapports, etc.

Ces entretiens d'une durée variant de 45 min à 1h30, ne sont pas enregistrés suite à la demande des interviewés, donc ils ont fait l'objet de prises de notes. Ces entretiens ont été conduits sur la base d'un guide d'entretien semi-directif reprenant les principaux thèmes associés à notre objet d'étude.

Nous avons arrêté notre recueil de données lorsque nous avons jugé atteindre un niveau de saturation théorique et sémantique. Cette saturation est obtenue lorsqu'un entretien supplémentaire confirme les mêmes réponses et /ou les résultats obtenus se répètent ou se ressemblent. Ainsi dans notre cas, nous estimons qu'au bout de 17 entretiens, nous avons atteint cette saturation.

2.4 Présentation et discussion des principaux résultats

Cette partie de ce travail empirique propose une analyse des données qualitatives recueillies. Elle vise principalement à confronter notre grille d'analyse de la marque territoriale *We Casablanca* auprès des responsables territoriaux interviewés sur terrain, afin de proposer une caractérisation de la marque territoriale en termes : 1) perception de la marque territoriale ; 2) enjeux de la marque *We Casablanca* ; 3) contraintes et défis rencontrés. Nous mettons, ainsi, en évidence les principaux résultats dans une perspective transversale.

2.4.1 Perception de la marque territoriale

La marque territoriale est perçue par la majorité des répondants en tant qu'une marque, sous forme de nom et/ou logo, créée localement et déposée par une collectivité. Elle est considérée comme un nouvel outil propre au territoire, qui s'inscrit dans des pratiques du marketing

¹ . Responsables au niveau de la Région de Casablanca-Settat, des Préfectures d'Arrondissements (Division d'urbanisme et division des affaires sociales), Délégation Régionale du Tourisme, Délégation Préfectorale de la jeunesse et sports, Arrondissements et la Commune

territorial et du *branding*, visant à différencier un territoire des autres afin d'améliorer le niveau d'attractivité et de compétitivité de ce dernier.

C'est un concept issu des marques commerciales pour répondre principalement aux objectifs d'attractivité des territoires dans un contexte de concurrence acharnée. D'une part, elle crée une identité unique centrée sur les atouts du territoire. C'est pour cela qu'elle est généralement issue ou inspirée d'un monument historique qui marque ledit territoire, d'un espace public spécial, ou d'une sculpture marquante. D'autre part, elle offre la possibilité à chaque territoire de montrer sa présence et ses attributs en vue d'inciter le public cible à le visiter, à s'installer ou à s'investir. Le cas où l'expérience de ce dernier est réussie, dès lors son image peut être améliorée vis-à-vis du public cible.

Il faut signaler, que deux interviewés n'ont pas pu définir la marque territoriale.

En effet, les acteurs territoriaux s'appuient principalement sur l'approche de la marque territoriale, constituant un positionnement concurrentiel, un vecteur de différenciation et une promotion économique pour attirer les investisseurs et les touristes. La marque territoriale joue un rôle d'ambassadeur en faveur de la notoriété du territoire et permet d'améliorer la réputation du pays.

Pour certains acteurs territoriaux interviewés, la marque territoriale est aussi un moyen pour unifier la communication du territoire auprès de ses « consommateurs » potentiels à savoir : les touristes, investisseurs et résidents.

Il s'agit d'une démarche permettant la construction progressive d'une stratégie partagée et appliquée à travers le gain du temps en termes de découverte de territoire. Elle permet de créer une promesse auprès de la cible et d'analyser les atouts du territoire afin de pouvoir valoriser ses avantages comparatifs et par conséquent améliorer sa réputation. Elle donne un aperçu rapide dans l'inconscience des citoyens, ledit aperçu influence le comportement de ces derniers, en les poussant à fréquenter, à y investir, etc.

Pour d'autres acteurs, la marque territoriale est juste un élément parmi d'autres pour améliorer la compétitivité et l'attractivité territoriale : « *La marque territoriale peut en quelque sorte impacter l'attractivité d'un territoire, mais elle n'est jamais indispensable. D'autres paramètres influencent l'attractivité à savoir : l'emplacement géographique, l'interactivité avec les entités avoisinantes etc.* » RRI.

En général, la marque territoriale améliore considérablement la notoriété et l'image du territoire, et elle agit comme un vecteur de différenciation et de positionnement concurrentiel au niveau national et international en :

- Définissant la vocation et la dynamique du territoire ;
- Reflétant la force du tissu économique ;
- Définissant les attentes des « consommateurs » territoriaux (résidents, touristes, investisseurs, etc.) ;
- Influençant le public cible lorsque ce dernier teste et expérimente les promesses de la marque.

Ces éléments constitueront des constructions symboliques visant à renforcer l'intérêt d'un territoire. Une marque territoriale dont la valeur perçue se rapproche à la valeur réelle, le public cible pourrait être positivement influencé et cela permettra de distinguer ce territoire des autres en créant des associations émotionnelles et psychiques définies, qui influenceront l'esprit du public cible surtout à travers la communication qui permet de garder des images marquées dans son esprit et mémoire.

Pour certains acteurs territoriaux, la marque territoriale trouve sa force dans le respect de l'identité territoriale, de l'image de marque en adéquation avec les valeurs du territoire. Alors que d'autres mettent l'accent sur la communication et la publicité puisque le public cible peut changer positivement ses idées et ses images sur le territoire à travers la découverte des nouveaux endroits, des offres intéressantes, des opportunités, etc.

Ainsi, plusieurs éléments clés peuvent contribuer à la construction d'une marque territoriale forte :

- Le respect des coutumes, traditions, histoire et spécificités du territoire ;
- La stabilité du climat politique et d'affaires ;
- La crédibilité à travers la capacité à concrétiser les engagements de la marque territoriale ;
- L'exclusivité et l'originalité de l'offre territoriale ;
- L'excellence ;
- Le savoir-faire et le savoir-vivre des résidents ;
- La bonne communication avec les parties prenantes, couplée à une planification spatiale juste et équitable ;
- La transparence ;
- La valorisation des atouts suite à la bonne compréhension des besoins des cibles ;
- La facilité et la complémentarité entre les services proposés aux citoyens et aux touristes.

2.4.2 Enjeux de la marque *We Casablanca*

D'après les répondants, le territoire est de nature complexe regroupant des éléments géographiques, politiques, économiques, socioculturels, matériels et immatériels.

Afin de réussir une marque territoriale, il faut mettre en valeur l'emplacement géographique et stratégique du territoire, ses atouts économiques et sociaux, sa richesse culturelle, son patrimoine naturel (paysages, forêts, plages, montagnes, etc.), ses produits du terroir, ainsi que sa gastronomie et ses monuments historiques. A ceci, s'ajoute d'autres éléments tels que l'authenticité, la propreté et la qualité des infrastructures² et enfin le développement et l'utilisation des technologies (*Smart city*). L'idée est de valoriser le territoire, renforcer son image, sa notoriété et son attractivité par rapports aux concurrents.

En effet, chaque territoire dispose de ressources qui peuvent être valorisées. La ressource n'a de valeur que celle que les consommateurs lui attribuent. Le contexte territorial contribuerait à sa valorisation, par ses points forts et ses opportunités :

- Une sphère économique et ressources naturelles ;
- La qualité des services de base : transports et espaces urbains publics ;
- Un espace public qui respecte les normes urbaines et qui dispose de spécificités architecturales, des monuments historiques qui rappellent l'histoire de la ville, une vocation économique spécifique, un endroit splendide et unique (plages, forêts, etc.), une culture qui se présente par des traditions ou un artisanat spécifique, ou une représentation artistique ;
- Le capital humain et les infrastructures (immobilières et technologiques) qui constituent le socle de réussite d'une valorisation crédible du territoire.

Pour la quasi-totalité des interviewés, la valorisation des ressources territoriales, passe par une synergie entre les différents acteurs publics et privés mais également l'implication et la mobilisation des citoyens.

Créée en octobre 2016, *We Casablanca* se distingue d'être la première marque territoriale au niveau national et africain, et vise à :

- Contribuer à la mise en valeur de la ville et à renforcer son attractivité ;
- Gagner la confiance des citoyens vis à vis des responsables territoriaux ;
- Maîtriser les avantages comparatifs ;

². Deux composantes répétées par plusieurs répondants

- Créer une identité forte et renforcer les acquis naturels et culturels ;
- Améliorer des services attractifs : numérisation de procédures, etc. ;
- Essayer de rapprocher la valeur perçue et la valeur attendue.

Plusieurs facteurs contribuent ou peuvent contribuer au succès de *We Casablanca*. En fait, certains acteurs interviewés affirment que la transparence est le facteur clé de succès de la marque. Alors que la majorité se mettent d'accord sur un ensemble d'éléments comme : la persévérance, l'honnêteté, la crédibilité, la bonne représentation du territoire en matière de ses atouts actuels et de son processus de développement en cours et finalement, l'efficacité de la politique de communication.

2.4.3 Contraintes et défis rencontrés

Le degré de succès de la marque *We Casablanca* se confronte à plusieurs avis :

- Un degré de succès moyen exprimé par certains interviewés (8 acteurs) et qui repose sur les efforts et les actions menées par la métropole sur la démarche d'attractivité et la mise en place d'un ensemble d'événements pour promouvoir la métropole ;
- Un degré de succès faible exprimé par d'autres interviewés (5 acteurs), concrétisé par une communication initiale jugée insuffisante de la marque qui a entraîné une certaine confusion et incompréhension auprès de la cible ;
- Un degré de succès très faible exprimé par deux répondants, dû essentiellement à la nouveauté du concept ;
- Un degré de succès fort exprimé par un répondant, concrétisé par l'organisation réelle des événements qui ont pour but de transformer la promesse en actions et projets concrets déployés sur le territoire. Parmi ces événements il y a : l'édition du magazine *Casamag* ; la mise en place de l'application *Casa Break* qui vise à stimuler le shopping ; *Casamouja* ; l'organisation de *SmartCity* pour digitaliser et rendre la ville Casablanca une ville intelligente à l'instar des grandes métropoles internationales, etc.
- Pour un acteur interviewé, il est trop tôt d'évaluer le succès.

Cependant, la création, le lancement ainsi que la réussite de la marque territoriale *We Casablanca* connaît plusieurs obstacles et handicaps :

- L'absence de campagne de communication, au niveau national et à l'international, forte et influente ;

- La conjoncture actuelle due à la crise sanitaire du Covid-19 : arrêt des événements, suspension des voyages, etc. ;
- La rapidité dans le lancement : « *La marque We Casablanca n'a pas pris le temps qu'elle mérite* » RRT.
- La multiplicité du public cible : entreprises, touristes, investisseurs, habitants, ce qui entraîne une dispersion des efforts ;
- La confusion et incompréhension par le public d'une approche assez récente et nouvelle ;
- Le choix du nom de la marque et du logo : l'identité visuelle de la marque est-elle attrayante ? est-elle représentative ? le choix de la langue est-il apprécié par tout le monde ?
- L'implication des différentes parties prenantes qui est jugée moyenne pour 11 répondants, faible pour 4 et très faible pour 2.

En effet, afin d'impliquer le secteur privé, véritable locomotive de la nouvelle identité de la métropole, *We Casablanca* a mis en place une démarche d'attractivité engagée basée sur les « *think-tanks* ». Cette dernière, entend ainsi fédérer l'ensemble des parties prenantes autour de thématiques communes dans les domaines clés : entrepreneuriat et investissement, tourisme, sport, l'enseignement et la recherche etc.

Ainsi plusieurs focus groups et entretiens individuels ont été réalisés ciblant différentes catégories d'acteurs à Casablanca (entrepreneurs, chercheurs etc.) et des casablançais résidant à l'étranger, contre la non implication des citoyens habitants Casablanca et la société civile : « *Mais ce qu'on a reproché le plus lors du lancement de la marque, c'était la non-implication des citoyens et du monde civil dans la stratégie de leur ville, considérés à la fois des ambassadeurs, mais aussi des clients de la marque territoriale We Casablanca* » RRP.

2.5 Perspectives de développement

La marque territoriale doit premièrement répondre aux besoins du territoire et des parties prenantes. Elle doit s'adapter aux spécificités et la particularité de la ville et aux attentes des casablançais au premier temps car ils sont les premiers ambassadeurs. Dans ce sens, il faut être à l'écoute permanente par un suivi continu de leur perception afin d'orienter et d'adapter l'offre territoriale tout en faisant face aux contraintes et aux mutations.

We Casablanca doit également soutenir et accompagner davantage les projets non achevés ou en cours de réalisation en particulier les projets qui sont en retard.

Il faut aussi développer la communication nationale et internationale en mobilisant les médias nationaux et internationaux ainsi que les réseaux sociaux afin d'améliorer l'image et la notoriété de la marque *We Casablanca*.

Les acteurs territoriaux peuvent aussi capitaliser sur les expériences des autres marques (succès ou échec) pour se bien lancer après cette période de pandémie Covid 19.

Et finalement, il ne faut surtout pas omettre l'implication des différentes parties prenantes à travers l'ouverture d'un débat au niveau de la métropole auquel toutes les composantes de la société peuvent contribuer, sans oublier de faire appel aux jeunes créateurs et *start-ups*.

Conclusion

Les résultats de ce travail permettent de soutenir que la marque territoriale vise à renforcer l'attractivité de la ville et à promouvoir cette dernière vu qu'elle améliore l'image et la notoriété auprès des cibles : améliorer la qualité de vie, renforcer la stratégie de développement économique et dynamiser l'économie locale.

Malgré les actions et les efforts considérables qui ont été réalisés pour avancer sur le chantier stratégique de la marque territoriale pour la métropole de Casablanca, ces derniers restent limités sur le terrain, concrétisés principalement par une communication insuffisante pour promouvoir la ville à l'échelle nationale et internationale et de la non implication de quelques partenaires territoriaux.

Après presque cinq ans de lancement de la marque *We Casablanca*, une réflexion s'avère nécessaire pour permettre à la métropole de bien se positionner à l'international en intégrant et adoptant des nouveaux moyens de communication : les réseaux sociaux (cumuler les fans et créer le buzz), presse et média national et international, le sponsor dans les événements internationaux, etc.

Dans la même perspective, avant de lancer une stratégie de promotion et de communication, il faut bien définir les objectifs et élaborer un plan d'actions qui tient compte des attentes des parties prenantes sans oublier les résidents de la ville, considérés comme des ambassadeurs, afin de renforcer leur sentiment d'attachement et d'appartenance.

Au terme de cette étude, il s'avère que la réussite de la marque *We Casablanca* est une clé de voute pour améliorer la compétitivité et l'attractivité territoriale, et pour faire connaître, faire aimer et faire venir à la ville, constituant ainsi un modèle à suivre pour d'autres villes comme : Tanger, Marrakech, Agadir, Dakhla, Ouarzazate, etc.

ANNEXES : Guide d'entretien aux acteurs territoriaux

Objectifs de l'entretien :

Comprendre comment la marque territoriale, et en particulier *We Casablanca* pourrait constituer un facteur clé de succès pour la compétitivité territoriale.

Présentation de l'interviewé :

Qualité de l'interviewé :

Perception de la marque territoriale :

- Comment pouvez-vous définir la marque territoriale ?
- Pour vous, la marque territoriale est –elle incontournable pour l'attractivité du territoire ?
- Quel est le rôle de la marque territoriale dans l'amélioration de l'image du territoire et de sa réputation ?
- Dans quelle mesure la marque territoriale peut-elle influencer l'esprit du public cible ?
- Pour vous quels sont les fondements d'une marque territoriale forte ?

Enjeux de la marque *We Casablanca*

- Pour vous quels sont les éléments d'un territoire susceptibles d'être valorisés ?
- Comment peut-on faire de la marque territoriale un vecteur de différenciation crédible pour les villes ? Est-ce que c'est le cas pour *We Casablanca* ?
- Pour vous, quels sont les facteurs clés de succès de *We Casablanca* ?

Contraintes et obstacles

- Comment évaluez-vous le degré de succès de la marque *We Casablanca* ?
- Quelles sont les contraintes rencontrées ?
- Comment jugez-vous l'implication des différentes parties prenantes ?

Perspectives de développement

- Quelles évolutions futures et améliorations voyez-vous autour de *We Casablanca* ?

BIBLIOGRAPHIE

- Anholt S. (2010), Definitions of place branding – Working towards a resolution, *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 6, n°1, pp. 1-10.
- Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning*. Belhaven Press.
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand management*, 16(8), 520-531.
- Braun, E. (2008). *City Marketing: Towards an integrated approach* (No. EPS-2008-142-ORG).
- Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business research*, 62(3), 390-397.
- Chamard, C. (2004). L'évaluation de l'image de marque d'une ville : création d'une échelle de mesure du "capital-citoyen". *Actes du congrès de l'association française du marketing, Saint-Malo*.
- Chamard, C. (2014). *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires?*. De Boeck Supérieur.
- Chanut, V., & Rochette, C. (2012). La fabrique d'une marque Région : le cas de la marque «Auvergne Nouveau Monde». *Politiques et management public*, 29(3), 493-517.
- Collerette, P. (1997). Méthodologie. L'étude de cas au service de la recherche. *Recherche en soins*.
- Eshuis, J., & Klijn, E. H. (2012). *Branding in governance and public management*. Routledge.
- Hankinson, G. (2001). Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities. *Journal of Brand Management*, 9(2), 127-142.
- <https://www.hcp.ma/reg-casablanca/attachment/2079831/>
- Jacobsen, B.P. (2013), Place Branding and the Fehmarnbelt-Region, Imperative, Concept and Effectiveness.
- Kahn, R. (2010). La dimension culturelle du développement territorial. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (4), 625-650.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place branding*, 1(1), 58-73

- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of consumer research*, 29(4), 595-600.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of brand management*, 9(4), 249-261.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B brand management*. Springer Science & Business Media.
- Maynadier, B. (2009). Marque de ville : une approche sémiotique. *Institut supérieur européen de chercheurs appliquées au management*, (2), 1.
- Maynadier, B. (2010). *Branding the city : une étude du marketing des villes*. Éditions universitaires européennes.
- Noisette, P., & Vallérugo, F. (1996). *Le marketing des villes : un défi pour le développement stratégique*. Editions d'Organisation.
- Rosemberg, M., & Rosemberg-Lasorne, M. (2000). *Le marketing urbain en question : production d'espace et de discours dans quatre projets de villes*. Anthropos.
- Seidl D., Balogun J., Jarzabkowski P (2006), Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique, in Damon Golsorkhi (dir.), *fabrique de la stratégie : Une perspective multidimensionnelle*, Paris, Vuibert, pp. 1-8.
- Smeltzer, L. R., & Zener, M. F. (1992). Development of a model for announcing major layoffs. *Group & Organization Management*, 17(4), 446-472.
- Virgo, B., & De Chernatony, L. (2006). Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the city of Birmingham brand. *Journal of Brand Management*, 13(6), 379-392.
- www.casainvest.ma
- Yin, M. T. (1984). Si-III (BC-8) crystal phase of Si and C: Structural properties, phase stabilities, and phase transitions. *Physical Review B*, 30(4), 1773.