

REVISTA DE ESTUDIOS FRONTERIZOS DEL ESTRECHO DE GIBRALTAR

REFEG (NUEVA ÉPOCA)

ISSN: 1698-1006

GRUPO SEJ-058 PAI-

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER, MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

FADOUA LAGHZAOU

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi
laghzaouifadoua@yahoo.fr

MOSTAFA ABAKOUY

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi
mabakouy@yahoo.fr

REFEG 1/2014

ISSN: 1698-1006

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

FADOUA LAGHZAOU

Université Abdelmalek Essaâdi
laghzaouifadoua@yahoo.fr

MOSTAFA ABAKOUY

Université Abdelmalek Essaâdi
mabakouy@yahoo.fr

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER, MANIFESTATIONS D'AU- JOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

SUMARIO: I. CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE II. INTÉRÊTS DE LA RECHERCHE III. MÉTHODOLOGIE ET CANEVAS IV. MARKETING TERRITORIAL VERSUS MARKETING « TOUT COURT » V. DEMARCHE MARKETING TERRITORIAL DE TANGER. VI. CONCLUSION GÉNÉRALE: MAL «COTÉE», TANGER A BESOIN D'ÊTRE «MARKETÉE». VII. BIBLIOGRAPHIE.

1

RÉSUMÉ. Le dessein de cette recherche est de débattre du marketing territorial et d'analyser son application à la ville de Tanger. Notre démarche a consisté, d'une part, à saisir l'effort marketing territorial de Tanger dans sa dynamique temporelle (Passé-présent-futur) et, d'autre part, à décliner ce marketing en marketing auprès des résidents, le marketing touristique et le marketing auprès des investisseurs. Les principaux résultats de notre recherche font ressortir que le marketing tel qu'il est conçu et conduit à Tanger est insuffisant et insatisfaisant. De tels manquements nous ont incités à formuler des recettes à même d'améliorer l'image, l'attractivité et la compétitivité de la ville.

MOTS-CLÉS: MARKETING TERRITORIAL, TANGER, MARKETING TOURISTIQUE, ATTRACTIVITÉ DES INVESTISSEMENTS, BIEN-ÊTRE DES CITOYENS.

ABSTRACT. El propósito de este trabajo de investigación es analizar el marketing territorial y su aplicación a la ciudad de Tánger, con dos objetivos: en primer lugar, comprender el esfuerzo de marketing regional de Tánger en sus dinámicas temporales (pasado-presente-futuro) y, en segundo lugar, trasladar este marco teórico al caso de los residentes, el marketing turístico y los inversores. Los principales resultados de la investigación ponen de relieve que el marketing diseñado y gestionado en Tánger es insuficiente e insatisfactorio, lo que nos llevan a formular propuestas de mejora en el ámbito de la imagen, el atractivo turístico y la competitividad de la ciudad.

PALABRAS CLAVES: MARKETING TERRITORIAL; TÁNGER; MARKETING TURÍSTICO; EL ATRACTIVO DE INVERSIÓN; EL BIENESTAR DE LOS CIUDADANOS.

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

I. CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Au Maroc, l'affirmation, à travers le temps, de l'existence de régions territoriales correspondait non seulement à des périodes de stabilité politique, mais aussi à des progrès économiques.

Depuis le milieu des années 1990 et surtout depuis l'annonce en 2011 du projet de la régionalisation avancée, les régions se sont vues attribuées de nouvelles missions. Aussi peut – on prédire que le devenir du Maroc est dans la région et que l'Etat à organisation territoriale se substitue à l'Etat unitaire. Notre recherche sur le marketing des régions se place d'emblée dans cette perspective.

La ville de Tanger occupe actuellement le deuxième rang pour l'essentiel des grandeurs économiques et elle est deuxième en termes de rentrées touristiques. Elle suscite un engouement exceptionnel conduisant à la requalification de la ville (sollicitude royale, installations de grands projets de développement tel que Tanger Med, renforcement de l'infrastructure d'accueil des nouvelles zones industrielles et zones franches d'exportation, etc.). Elle dispose de plusieurs atouts (proximité géographique de l'Europe, être un carrefour des grands axes d'échanges internationaux, jouir d'un passé auréolé, beauté inouïe des panoramas, etc.)¹.

Le dessein de notre recherche est de savoir dans quelle mesure le territoire

tangérois est prédisposé à s'inscrire dans une logique fondée sur l'amélioration des performances et la quête d'image. De telles performances et une telle image reposent sur des outils qui ont fait leur preuve dans la culture d'entreprise, tels que le marketing ou le management stratégique.

Si le marketing territorial² est esquissé il y a plusieurs décennies de cela, il a fallu attendre les années 1980 pour qu'il soit revisité et repensé. Il constitue une sorte de « rallonge » du marketing des organisations, dédié à une échelle plus vaste, en l'occurrence le territoire qui pourrait être un centre urbain, une ville, ou ensemble de villes et leurs environs, un pays, voire même un groupe de pays. Il présente toutefois des spécificités quant à la démarche à adopter et les outils à utiliser. Généralement, il s'adresse à trois types de clients : les résidents, les investisseurs ou entreprises et les touristes. A l'image du marketing des entreprises, le marketing territorial mobilise plusieurs fondements de champs disciplinaires divers comme la géographie économique, le management public, la sociologie, la géostratégie, la théorie des parties prenantes, le partenariat public-privé, l'aménagement territorial, ou le développement local.

Désireux d'alterner les schémas théoriques au vécu pratique en prenant le territoire de Tanger comme appui, nous tenterons d'analyser la réflexion et l'action des acteurs interpellés par

¹ Revue Economie & Entreprises, Tanger : le grand Ménage, supplément Tanger, n° 75, Octobre 2005.

² G. Lorant, Les collectivités locales face aux défis de la communication, L'Harmattan, 2006.

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

l'image du territoire tangérois, son attractivité et, partant, sa compétitivité. Plus précisément, nous ambitionnons de répondre aux questionnements suivants:

- a) Arrive - t - on à « marketer » convenablement la ville de Tanger ?
- b) Dispose - t - on d'une vision claire entre les différents organes de la gouvernance locale ?
- c) Raisonne - t - on en termes de développement régional et global dont Tanger serait la voie d'accès et par là même d'accueil ?
- d) Sait - t - on exploiter suffisamment ses énormes potentiels ?

II. INTÉRÊTS DE LA RECHERCHE

L'entreprise de cette investigation s'explique par les mobiles ci-après:

- a) Les villes, en vue de pérenniser leurs activités économiques et sociales, sont condamnées à bâtir des stratégies de développement très précises qui réclament des outils de management de pointe.
- b) L'élaboration d'un tableau de bord du management de la ville peut faire retour sur les forces et faiblesses à améliorer et, partant, sur leur capacité à induire des actions politiques idoines, i.e. des stratégies de développement multiformes touchant autant à des enjeux liés aux infrastructures qu'à des questions de type managérial, marketing et communicationnel.
- c) Il existe à ce jour un quasi-vide conceptuel et pratique en matière de

stratégie marketing des villes au Maroc. Les investigations menées mettent en valeur des statistiques globales et les solutions pratiques tiennent plus à l'intuition que de l'évaluation systématique et sérieuse.

- d) Nous sentons ici un créneau d'importance à exploiter. A Tanger, on dispose d'universitaires dont les axes de recherche ont trait au développement durable et aux stratégies marketing. De surcroît, la gouvernance locale actuelle de Tanger est confiée à un staff prédisposé à élaborer une vision de développement durable de la ville de Tanger (mairie, conseil régional du tourisme, centre régional d'investissement, chambre de commerce, d'industrie et des services, wilaya, etc.).
- e) Les résultats d'une telle recherche peuvent avoir des retombées tant dans l'enseignement du marketing que du management stratégique des territoires.

III. MÉTHODOLOGIE ET CANEVAS

Notre recherche se conforme au processus suivant :

- a) Recherche documentaire et survol de la littérature en marketing territorial et en management stratégique public local.
- b) Développement des outils d'évaluation de la démarche marketing des villes.
- c) Prise de contacts et entrevues avec les acteurs concernés et or-

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

ganisation d'enquêtes auprès des publics cibles. Le but étant d'introduire l'ensemble à la problématique du marketing territorial.

- d) Saisie, traitement et interprétation des données débouchant sur la rédaction d'un rapport final qui pourrait faire l'objet d'un article à publier dans une revue scientifique.

Par association du contexte et problématique de la recherche, des ses intérêts et de sa méthodologie, nous avons structuré notre papier en adoptant le canevas ci-après :

Dans un premier lieu, et après une synthèse de sa signification, ses mots-clés, ses enjeux, ses dimensions,... nous envisageons d'identifier les repères du marketing territorial et de mobiliser les différents fondements, théories, ou disciplines qui lui servent de sources inspiratrices.

Dans un deuxième lieu, nous nous efforcerons d'analyser la pratique du marketing du territoire tangerois dans ses trois temps : gestation d'hier, ses manifestations d'aujourd'hui et ses mutations de demain. La présentation des différents résultats obtenus est précédée par l'explication de notre démarche de recueil et d'analyse de l'information.

IV. MARKETING TERRITORIAL VERSUS MARKETING « TOUT COURT »

L'histoire du marketing remonte aux premières décennies du 20^{ème} siècle à l'heure de l'organisation scientifique du

travail, une école préconisée par les fondateurs du management (Taylor, Ford, Fayol, ...) tels qu'ils se sont inspirés des économistes qui les ont précédés (Smith, Ricardo, Babbage, ...). Cette première école accordait une importance au client dans la mesure où elle estimait que celui-ci a besoin de produits standardisés et accessibles à un prix bas. Il a fallu attendre les trente glorieuses (1950-1970) pour que les nations retrouvent une certaine prospérité économique et qu'au sein de la société on commence à distinguer nettement au moins trois types de clients, en l'occurrence, les riches, les moyennement riches et les pauvres, auxquels il faut faire correspondre des produits différenciés selon leur pouvoir d'achat et leur style de vie. La gestion commerciale des entreprises passe alors d'une optique production, qu'il faut écouler sur le marché, à une optique marketing qui consiste à s'informer sur les besoins du marché avant même de se mettre à produire.

Depuis, le marketing s'est prolongé à des cas particuliers tels que le marketing industriel (B to B au lieu de B to C), le marketing stratégique (un marketing projeté sur un futur lointain contre une vision à court terme), le marketing international (un marketing dédié aux marchés internationaux versus un marketing domestique), etc. Ce n'est qu'à partir des années 1980 que l'on commence à intégrer le marketing territorial.

Il est presque banal de rappeler que le marketing est une démarche qui articule cinq étapes fondamentales : le marketing informationnel (où l'entreprise est invitée à s'informer sur le comportement du consommateur et les ma-

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

nœuvres des concurrents) ; le marketing stratégique (où elle définit des critères de segmentation du marché en vue de déterminer le nombre de segments à cibler et savoir comment se positionner dessus) ; le marketing opérationnel (où les marketers usent de leur art de bien « mixer » les politiques de produit, de prix, de *place* et de promotion et communication) ; la mise en œuvre des différents choix arrêtés (plan marketing) et l'audit marketing (où les responsables contrôlent leurs performances commerciales et mesurent le degré de satisfaction de leurs clients).

Cette culture d'entreprise irait inspirer les responsables territoriaux (maires des villes, agences de développement économique-touristiques et aménagistes urbains (Baby, 1994 et 1998 ; Noisette & Vallerugo, 1996 ; Hatem, 2007 ; Meyronin, 2012, etc.). Il faut dire que ce marketing territorial en tant que comportement pratique n'a pas été suffisamment accompagné par des recherches académiques³.

Ce paragraphe ne vise pas à dresser un état de l'art en la matière (faute d'espace, mais aussi parce que ce papier est décliné en trois domaines : analyse de l'attractivité vis-à-vis a- des résidents, b- des touristes et c- des investisseurs), mais plutôt de nous faire une image du

³ V. Girard, Contribution à l'étude du marketing territorial : le cas des projets de ville et d'agglomération française, thèse de doctorat, Université Lyon 3, 1999. ; J-P. Flipo & L. Texier, Marketing territorial : de la pratique à la théorie, Revue Française du Marketing, n° 136, 1992.

marketing territorial en comparaison avec le marketing d'entreprise. Plus précisément, nous essayerons de situer celui-là à celui-ci en cherchant leurs divergences et leurs convergences.

1. Le marketing d'entreprise: une source inspiratrice pour le marketing territorial

Tout au long du fil marketing d'entreprise, on s'aperçoit qu'il est aisément transposable au marketing des territoires. Pour être « marketés », ceux-ci adhèrent à la même philosophie de celui-là.

- a) Le marketing est d'abord un état d'esprit, une mentalité qui exige résolument un réflexe d'extraversion qui stipule la nécessité de s'ouvrir sur le client dont les exigences et préférences en font un « roi » auquel il faut savoir indubitablement se mettre à l'écoute. Cette extraversion préconise également que ses gains passent par la satisfaction du client. Par analogie, un territoire développe une attitude similaire en s'orientant sur les autres. Autrement, comment pourrait-il exister sans habitants, sans touristes ou sans investisseurs ?
- b) On utilise les techniques d'attractivité, de séduction et de fidélisation pour atteindre leurs objectifs.
- c) On note l'existence d'une compétition entre les territoires en vue d'augmenter chez eux le nombre de touristes, d'investisseurs et de résidents, au même titre que les entreprises qui se livrent à une concu-

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

- rence féroce pour augmenter leur part de marché.
- d) On apprend que le marketing d'entreprise fait l'objet de beaucoup de créativité, puisqu'il revient aux marketers de s'imaginer les critères de segmentation, d'apprécier différemment la pertinence des segments à choisir, de créer l'image la mieux perçue par la clientèle, d'avoir l'art de doser entre les différentes actions commerciales, de construire un plan marketing, de créer un tableau de bord marketing pour mesurer et piloter les activités marketing, etc. C'est strictement à l'image des territoires qui se construisent des identités nettement distinctives. Ils usent des politiques et techniques qui leur sont propres en vue de drainer plus de visiteurs et d'investisseurs et satisfaire les résidents. Leur « recette » d'attractivité n'est pas une simple formule à dupliquer n'importe comment. Elle est plutôt une création personnelle et authentique, distinctive et parfaitement adaptée à leurs cibles. Ne trouve-t-on pas ici les mêmes prescriptions du marketing d'entreprise qui les invitent à construire un « triangle d'or »⁴ pour se positionner⁵ ?
- e) Les actions commerciales concrètes sont précédées par de profondes réflexions et d'analyse traduites par l'établissement d'une approche critique des solutions possibles.
- f) Les marketers, pour bâtir leur stratégie marketing ou entreprendre leurs actions opérationnelles, recourent impérativement à l'information avant l'offre (pour identifier les desideratas et préférences des clients), au cours de l'offre (pour tester leurs stratégies commerciales) et après l'offre (pour mesurer le degré de satisfaction post achat), pratiquement à l'image des acteurs territoriaux et les organismes de tutelle qui repèrent à l'avance les besoins des habitants, touristes et investisseurs, ajustent, ensuite, leurs budgets et mesures au cours des prestations territoriales et, enfin, déterminent des sondage de satisfaction pour renouveler leurs mandats.
- g) Le marketing territorial s'assigne comme objectif la consolidation des liens économiques aussi pérennes que possible entre le territoire d'une part et les différents acteurs concernés (investisseurs, touristes et résidents), d'autre part. En procédant ainsi, les territoires « calquent » le même modèle marketing des entreprises qui s'efforce d'améliorer les performances commerciales en termes de part de marché, de chiffre d'affaires, de marge bénéficiaire, de fidélisation de la clientèle, etc.
- h) Au même titre que les entreprises qui auraient cherché à capitaliser leur image par la création de la marque, les territoires sont de plus en plus conscients de créer la leur au moyen d'attributs réels ou imaginés. Cette marque territoriale permettrait, comme dans le cas des entreprises, de faciliter la prise de déci-

⁴ Composé de trois pôles : authenticité – distinction – réponse aux attentes.

⁵ Lendrevie J. et Lévi J., *Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing*, Dunod, 2013.

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

sion chez les clients d'un territoire et de les rassurer. Par l'effet de la mondialisation, les territoires (villes, régions, pays, ...) s'efforcent de proposer des offres relativement similaires et les usagers ne savent pas dans quel territoire il faut aller, à moins que celui-ci ait une « touche » spéciale, un « style » personnel, un « design » différencié et de communiquer dessus.

- i) Le marketing d'entreprise a beaucoup évolué dans le temps. Il est passé d'une approche transactionnelle à une approche orientée marché donnant plus de poids à la relation personnalisée entre l'entreprise et ses segments de clients⁶. Des territoires ont réussi leur marketing parce qu'ils l'ont inscrit dans la même approche relationnelle, fondée sur un traitement personnalisé des segments approchés, et projetée sur la longue durée. N'a-t-on pas intérêt que le touriste visite le territoire, prolonge son séjour et y retourne plusieurs fois après ? N'a-t-on pas intérêt que l'investisseur, après son implantation dans le territoire, pérennise ses activités et renouvelle ses projets ? N'a-t-on pas intérêt que le résident d'un territoire accède au confort et au bien-être pour y rester ? Par ailleurs, les trois principaux segments du marketing territorial (investisseurs, touristes et résidents) expriment des besoins inter et intra-segments si spécifiques que toute standardisation des ac-

⁶ Ted Levitt, un des grands spécialistes du marketing, disait que « le marketing commence lorsque la vente est conclue ».

tions commerciales est vouée à l'échec. On n'accepte que les propositions « sur mesures »⁷.

2. Le marketing d'entreprise: des freins de transposition au marketing territorial

En dépit de l'adoption du même esprit que le marketing d'entreprise, le marketing territorial recourt à des outils qui lui sont spécifiques.

- a) Si le marketer dans l'entreprise a le choix d'adopter ou non une approche extravertie (surveiller les exigences du marché et les stratégies des concurrents), les responsables du marketing territorial sont ouverts par nature sur les attentes des usagers en matière des services publics locaux.
- b) A l'opposé d'une entreprise qui existe en tant que personne juridique, en tant qu'organisation répartissant des rôles au sein de ses structures, en tant qu'entité gérée par des acteurs conscients de leurs stratégies et de leurs ressources mobilisées (l'entreprise est donc un sujet), le territoire n'a ni personnalité juridique, ni organisation claire, ni conscience propre (il est donc un objet manipulé par plusieurs acteurs qui essaient, chacun, de faire valoir leur pouvoir). L'entreprise en tant qu'acteur conscient peut facilement contrôler ses actions et transactions, alors que le territoire n'a pas suffisamment de pou-

⁷ F. Hatem, Le marketing territorial : principes, méthodes et pratiques, éd. EMS, 2007.

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

voir pour être au courant de tous les intervenants en son sein, ni de savoir toutes leurs manœuvres.

- c) Au sein des entreprises, il est très facile de repérer (et responsabiliser) le chargé des activités marketing et commerciales. Dans les territoires, on désigne des agences, des structures ou des établissements chargés du développement territorial, mais la responsabilité est partagée entre tous les acteurs du territoire, parce que l'offre territoriale, au lieu de faire l'objet d'une transaction achat – vente, elle est, *a contrario*, coproduite entre les uns et les autres.
- d) Si dans la plupart des situations en entreprises, les stratégies marketing sont cantonnées dans des plans triennaux et rarement quinquennaux, l'axe temporel des territoires dépasse généralement cinq années.
- e) Face à une pluralité des segments, l'entreprise a le choix de cibler les segments qui lui sont appropriés en termes de leur potentiel, leur rentabilité ou de leur pérennisation. Les responsables du marketing territorial ne disposent pas de cette liberté de choix, ils sont obligés de s'adresser à tous les usagers, toutes catégories confondues.
- f) Dans l'approche de son marché, une entreprise peut se limiter au marché domestique et n'appliquer, ainsi, que la démarche marketing « tout court ». Les territoires n'ont, *a contrario*,

pas le choix. Ils s'adressent d'emblée et bon gré mal gré à une clientèle internationale. Ils appliqueraient en principe les stratégies et techniques du marketing international, lequel répond à des enjeux spécifiques et se donne des ambitions plus vastes. Dit autrement, le marketing territorial coûte cher, mais rapporte gros !

- g) La mobilité qui marque les résidents et surtout les touristes et les investisseurs internationaux rend difficile de définir le domaine d'intervention des responsables territoriaux, à l'opposé de l'entreprise qui peut facilement repérer et mesurer les segments de son marché. De surcroît, une entreprise classique peut ne pas envisager le chemin de l'international et se contenter du marché domestique. Le territoire est engagé d'emblée sur l'international bon gré mal gré.
- h) En vue d'opérationnaliser les stratégies marketing d'une entreprise, on recourt au marketing-mix qui essaie de doser entre quatre politiques dites 4P (*Product, Price, Place, Promotion*). Le terrain territorial ne s'apprête pas à les adopter aisément. D'abord, la politique de distribution, entendue comme une logistique débouchant sur l'acheminement du produit vers le client, est inopérante dans le cadre d'un territoire, à moins de considérer que c'est l'utilisateur qui vient récupérer la prestation territoriale ; c'est le touriste qui vient au

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

territoire pour le visiter ; c'est le résident qui vient au territoire pour y habiter ; c'est l'investisseur qui vient au territoire pour s'y installer et exercer. Ensuite, les responsables locaux (autorités de tutelle, agences de développement, collectivités locales, ...) n'interviennent pas directement pour fixer une politique de prix des prestations territoriales. Enfin, on ne vend pas sur un territoire un produit ou un service clé-en-main. On offre plutôt un environnement ou une atmosphère à l'utilisateur pour mener ses activités.

- i) Si les entreprises, pour susciter l'intérêt des clients potentiels, doivent nécessairement mener des actions marketing et commerciales, dans le territoire, de telles actions sont fonction du profil des décideurs politiques locaux. Ces derniers ne disposant que de moyens indirects d'actions, ne peuvent garantir l'efficacité de leurs politiques de développement économique. De surcroît, les mandats du développement local sont tellement pluriels (organismes de tutelle, région, municipalité, partenaires professionnels, agences de développement, etc.) que leur manque de coordination débouche sur des actions « ronronnantes », contrairement aux entreprises qui auraient délégué la stratégie marketing à une personne sensée être responsable du degré de pertinence de ses choix.

- j) En cas de contreperformances commerciales, les entreprises pourraient déposer leur bilan et disparaître. Par contre, un territoire peut tomber en crise économique, mais ne va pas jusqu'à disparaître ou repris par quelqu'un d'autres. La cohésion et la solidarité inter-régions permettent de compenser les difficultés des unes par la prospérité des autres.

Conclusion: En situant le marketing territorial au marketing d'entreprise, on se rend compte que :

- a) le premier emprunte au deuxième la même philosophie, mais il en sera jamais une pure photographie ;
- b) il adopte les mêmes raisonnements, mais il utilise ses propres instruments ;
- c) il s'inspire de ses universalités, mais il garde à l'esprit ses spécificités.

V. DEMARCHE MARKETING TERRITORIAL DE TANGER

De par la nature de notre thème de recherche et de l'information à collecter, nous avons adopté une approche plus qualitative que quantitative. Quoiqu'elles soient limitées à un panel restreint d'enquêtés, nos investigations de la dimension marketing de la zone de Tanger ont été menées de façon approfondie de telle sorte à ce que toutes les personnes que nous avons interviewées [chacune à son niveau de responsabilité (ou de participation)] puissent jeter un

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

éclairage aussi suffisant que possible sur la question.

Comme nous avons « conjugué » notre recherche au passé (gestation), au présent (manifestations) et au futur (mutations), nous nous sommes attelés à rencontrer autant faire se peut les acteurs des « trois temps » tout en opérant une sorte de benchmark en vue de définir les tendances prospectives.

Primo, il faut dire qu'au préalable, nous avons puisé dans une grande série de documents sous forme de presse, revues nationales ou internationales, rapports d'activités, comptes rendus des études effectuées⁸. De tels documents ont été délibérément diversifiés, parce que nous sommes conscients qu'ils ne bénéficient pas d'un même degré de fiabilité, de véracité et d'objectivité. Les techniques d'évaluation de l'information (en termes de pertinence pour les fins de notre recherche) de sa source (en termes de fiabilité), de recoupement (en vue de plus d'objectivité) et une sorte d'« élagage » (car des informations se présentaient soit comme des informations « parasites », soit des informations cannibalisatrices) nous ont permis d'accomplir notre mission.

Secundo, nous étant tous les deux résidents réguliers de la ville de Tanger depuis maintenant plus de 16 ans et nous étant périodiquement parmi ses visiteurs il y a plus de deux décennies, nous nous sommes basés, en plus, sur nos propres observations. Lesquelles observations, nous ont permis de porter

⁸ Entre autres, les différents rapports produits par nos étudiants et menés sous nos directions respectives.

un jugement sur l'attrait de Tanger pour ses différents segments de clients. En l'espace de 20 ans, Tanger a catégoriquement changé de configuration (pour certains, dans les sens positif et pour d'autres dans le sens négatif⁹).

Tercio, nous avons mené des investigations sur le terrain au moyen de questionnaires, entretiens et de différentes grilles d'analyse. Nous avons privilégié de commencer par les organismes de tutelle¹⁰ en matières des prestations territoriales tels que la Société Mobilière d'Ingénierie Touristique (SMIT), la région de Tanger-Tétouan, l'Agence de Développement des Provinces du Nord (ADPN), Le Conseil Régional de Tourisme de Tanger (CRT), la Chambre de Commerce, d'Industrie et des services de Tanger (CCIS), le Centre Régional d'Investissement de Tanger – Tétouan, de la région Tanger Tétouan, la mairie de Tanger, etc. Parallèlement, nous avons mené des questionnaires auprès des clients cibles de l'offre territoriale, en l'occurrence les investisseurs et entrepreneurs, les visiteurs et les résidents. Nous indiquons que nous avons consultés aussi quelques experts (français, finlandais, suédois, belges, espagnols, italiens, etc.) en marketing territorial qui sont invités au moins à deux reprises à

⁹ Puisque l'appréciation d'un territoire se fait sur la base de plusieurs composantes dont l'amélioration de certaines d'entre elles se fait des fois aux dépens des autres.

¹⁰ Notre recherche documentaire a également pu exploiter les données disponibles sur les sites web proposés par les acteurs en lien avec l'offre territoriale.

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

animer des séminaires sur la l'approche marketing territorial en vue de partager l'expérience des villes qu'ils ont respectivement étudiées.

Capitale diplomatique durant la première moitié du vingtième siècle et de par son statut de port franc, Tanger était l'une des plus importantes places financières au monde. « Rêve » et « magie » pour certains, « paradis » pour d'autres, Tanger exerçait une véritable fascination sur les investisseurs et ses visiteurs. Son éruption euphorique avait fait éclipser des régions rivales telles que le Liechtenstein, Andorre ou Monaco. En fait, s'ajoutait à l'afflux des capitaux, l'afflux des idées faisant de Tanger une destination de premier choix, ou du moins un lieu d'escale pour toute l'intelligentsia européenne et nord-américaine de l'époque (cinéastes, musiciens, peintres, écrivains, etc.).

Ensuite, la ville plongeait dans un profond sommeil pendant plus de cinq décennies. Il a fallu attendre les plus hautes instances du pays pour qu'elle renaisse de ces cendres et de se redonner le lustre de son prestigieux passé, au moyen essentiellement de Tanger Med et ports de plaisance comme locomotive et Tanger Métropole comme promesse d'avenir.

Mais la question qui se pose est de savoir si on dispose d'assez d'imagination et de forces morales, de ressources financières, naturelles et humaines pour honorer ses engagements. Et puisque elle promet monts et merveilles à ses visiteurs, résidents et investisseurs, nous voudrions reformuler de façon plus précise la question comme suit : quelle est l'ampleur de

l'effort marketing fourni par le territoire tangérois auprès de ses clients ?

Les résultats de nos recherches sont scindés en trois axes, liés respectivement au marketing vis-à-vis des résidents, des investisseurs et des touristes.

1. Marketing vis-à-vis des résidents

En principe, le marketing adressé aux résidents vise deux populations : les résidents sur place et les éventuels habitants d'autres régions (nationales ou internationales) et qui pourraient être attirés par la ville¹¹. Cependant, dans la plupart des cas, on s'adresse moins aux potentiels (qui seraient à risques de chômage et d'insécurité) qu'aux habitants déjà établis, en s'efforçant d'améliorer leur qualité de vie. Si les acteurs de la ville partagent le même espace urbain, ils sont tellement pluriels (Collectivités locales, citoyens, groupes d'intérêts, ONG, industriels, commerçants, Etat, organisations gouvernementales, établissements publics et para publics, etc.) que leurs préoccupations divergent. Les thèmes des citoyens marocains les plus récurrents pour exprimer¹² leur degré de satisfaction vis-à-vis des prestations urbaines sont souvent liés aux chances (ou risques) d'emploi, services à la population, coût de la vie,

¹¹ B. Meyronin, « Marketing des services publics et marketing territorial : vers une dynamique de ré enchantement ? », Economies et Sociétés, série Economie et gestion des services, EGS, n° 9, 2, 2008.

¹² Expressions produites dans la presse et les médias, dans les lieux publics, entre citoyens, dans les débats des partis politiques, dans les campagnes électorales, lors des revendications des employés, par les ONG, etc.

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

absence (ou présence) de la pollution, l'ampleur des activités culturelles, sportives, associatives, l'aménagement territorial, la nature des reliefs et la climatologie, la cohabitation entre citoyens, l'abondance (ou rareté) des espaces verts, etc.¹³

Désireux de coller au terrain tangérois, nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon de 160 citoyens¹⁴ de la ville, un échantillon certes faiblement représentatif aux yeux des statisticiens, mais nous avons voulu mener des investigations approfondies en vue de nous approcher de la vérité. Puisque la prestation urbaine est coproduite entre offreurs et usagers, nous avons décidé d'intégrer des jugements des uns et des autres.

Dans un premier temps, nous avons commencé par demander aux enquêtés de lister et de classer par un ordre décroissant les paramètres qui composent leur qualité de vie, sur la base de l'identification de quelques propositions établies par nous-mêmes en tant que synthèse que nous avons produite de la majorité des écrits¹⁵ ayant traité de la notion de qualité de vie ou des notions qui lui sont rattachées. Cette recherche exploratoire fait ressortir que les com-

¹³ Revue Economie & Entreprises, Quelle stratégie marketing pour un développement durable ?, Forum du manager, n° 65, Novembre 2004.

¹⁴ Y compris nous-mêmes.

¹⁵ Les différents écrits théoriques et pratiques préfèrent parler de développement durable, mais par crainte de ne pas savoir le sens du terme et parce que le développement durable se traduit, in fine, par la qualité de vie, nous avons adopté ce dernier vocable.

posantes de la qualité de vie sont priorisées de la manière suivante :

- a) Le coût de la vie ;
- b) La dynamique économique ;
- c) Les services à la population ;
- d) Le transport et la mobilité urbaine ;
- e) Les espaces verts ;
- f) La limitation de la pollution ;
- g) Les activités culturelles et sportives ;
- h) L'aménagement territorial ;
- i) Le souci sécuritaire ;
- j) Le développement de l'identité locale.

Dans un deuxième temps, nous avons invité les enquêtés à juger sur la base d'une échelle allant de 1 à 5 (1 : très insuffisant (insatisfaisant) ; 5 : très suffisant (satisfaisant)) les variables sériées ci-haut et de justifier leur sentiment. Les principaux résultats auxquels nous sommes arrivés sont présentés dans les développements qui vont suivre.

- a) Le coût de la vie est estimé élevé à Tanger plus que les autres villes marocaines. Les habitants considèrent que c'est dû à l'écart énorme entre les fortunés prêts à payer des prix excessifs et les moins aisés qui n'ont pas le choix d'éviter la cherté des biens et services.
- b) Constituant le deuxième pôle après Casablanca, aménageant plusieurs espaces en tant que zones industrielles, établissant des zones franches d'exportations, abritant le complexe industrialo-portuaire Tanger Med, etc., la cité de Tanger recrute et distribue des revenus de façon particulièrement massive, poussant, ainsi, la

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

- population à la consommation, dont les effets d'entraînement sont notables sur la dynamique économique de toute la région. Une bonne partie de cette population active est constituée par des jeunes venant d'autres villes marocaines (il suffit de passer une des vacances religieuses à Tanger pour constater clairement qu'elle est désertée !).
- c) En dehors des facultés des sciences, facultés des lettres et sciences humaines, basées plutôt à Tétouan, la ville de Tanger n'avait pas de tradition universitaire. Il a fallu attendre le milieu des années 1990, avec l'ouverture de l'ENCG, La FSJES et de la FST, pour que l'Université Abdelmalek Essaâdi s'élargisse à Tanger. Avant, les familles souffraient de réfléchir sans cesse où envoyer leurs enfants en vue de poursuivre leurs études universitaires. Mais si le paysage d'enseignement et d'encadrement est appelé à se développer davantage dans les années à venir, il est estimé être en deçà des attentes des citoyens à la fois en termes quantitatifs que qualitatifs et qu'il s'agisse d'études primaires, secondaires ou supérieures.
- d) Evoquer le secteur hospitalier excite les moqueries des Tangérois. C'est une « plaisanterie » ! disent-ils. Les parents, y compris ceux de moyennes bourses, préfèrent se faire soigner à Rabat ou Casablanca, et les plus fortunés se rendre en Espagne ou en France. Beaucoup d'enquêtés nous ont raconté qu'il leur est arrivé ou à quelqu'un de leur famille des histoires d'erreurs médicales graves commises par les hôpitaux ou cliniques établis sur place.
- e) Après la crise des années 1990, où l'eau était rare et où on approvisionnait la ville à travers la mer en apportant de l'eau potable dans de grandes citernes, la population retrouve l'eau « en fluidité », avec une qualité appréciable, quoique les citoyens se lamentent sa cherté. Ils estiment, en effet, que la facture des services en eau et électricité a augmenté depuis leur gestion déléguée confiée à Amendis¹⁶.
- f) La mobilité urbaine de Tanger s'opère de façon toute particulière comparativement aux autres villes du Maroc. Les lignes de bus étant insuffisantes¹⁷, le transport urbain est assuré essentiellement par :
- Des « petits taxis », jamais en disponibilité suffisante !
 - Des « grands taxis », entassant sept personnes dans un même véhicule, vieux de plus de 30 ans ! (les fameuse Mercedes 240 D)
 - Le transport du personnel des entreprises et administrations, semant la terreur dans les routes aux heures de pointe !, parce que confié à des jeunes irresponsables au volant.

¹⁶Filiale de veolia environnement, chargée de gérer l'eau et l'électricité dans la région Tanger-Tétouan.

¹⁷Ces lignes sont confiées à une seule compagnie ne fonctionnant que pour quelques années !

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

- g) Les habitants de Tanger regrettent fortement la dégradation continue de la verdure et des espaces naturels qui jalonnaient leur ville auparavant. La bulle immobilière du début des années 2000 a affecté mêmes les environs de la ville et a restreint l'étendue des paysages naturels où les familles se rendaient hebdomadairement pour des pique-niques.
- h) Cumulant des dizaines de centaines d'entreprises manufacturières, la ville subit sans cesse des fumées de Gaz à effet de Serre (GES), les égouts et déchets laissés par des industriels et qui ne sont jamais évacués dans des stations d'épuration:
1. Peuplée par des habitant à habitudes fortement consommatrices et faute d'une gestion appropriée des ordures urbaines, la ville de Tanger, et tout particulièrement les quartiers périphériques, souffre d'odeurs dégoutantes et d'images de déchets ménagers les plus moches qu'on puisse imaginer.
 2. A Tanger, plusieurs activités sont prolongées au-delà de minuit. Il en résulte un fil régulier de bruits issus des véhicules et des couches-tard.
- j) La météorologie et les reliefs de la ville n'aidant pas la pratique des randonnées, de montée à vélo ou de marcher le long d'une piste plate, les tangérois n'ont

pas de traditions sportives en plein air. En revanche, des salles de sport, bien qu'équipées mais peu aérées, se sont développées, dont l'accès à voiture reste toujours problématique pour une bonne partie d'entre elles. Certes, des espaces et terrains sont dressés pour mener des mouvements physiques ou jouer au mini-foot,... mais, à cause de la densité de la population, ils demeurent insuffisants pour répondre aux attentes de tous les jeunes. Concernant les activités culturelles, la ville de Tanger ne se fixe pas des rendez-vous culturels, en dehors des festivals des nuits de la Méditerranée, le festival Tanjazz, les avenue des FAR, les rues de Belgique, de Liberté, de Holland, le festival de théâtre Amateur de Tanger, etc.¹⁸

A l'exception du club Ibn Bataouta qui accueille essentiellement des universitaires et quelques lycéens pour des révisions et préparations d'examens et l'organisation de quelques manifestations culturelles, la ville de Tanger ne fournit pas à ses jeunes des espaces culturels à même de développer chez eux des capacités mentales, des activités d'émancipation ou d'épanouissement personnel. De tels espaces, quand ils existent, sont fournis par le secteur privé ou par les centres culturels étrangers installés sur place, sont limités à quelques familles puisqu'ils sont

¹⁸ Voir infra.

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

excessivement payants. Ce retard accusé pourrait, toutefois, être rattrapé par la constitution, dans le cadre du méga Tanger, des bibliothèques municipales et espaces dédiés spécialement au fait culturel des jeunes.

- k) Il est dit que « *small is beautiful* ». Ceci correspondait exactement à la ville de Tanger jusqu'à une date encore plus récente. Depuis le démarrage de gros chantiers et tout spécialement le port Tanger Med, la métropolisation de la ville prévue pour 2017, la bulle immobilière du début 2000 et l'exode rural, on assiste à un afflux massif de chercheurs d'emplois et à une installation dense d'entreprises, créant, ainsi, une nouvelle configuration quasiment hasardeuse.

Parce qu'elle est une ville de transit ou d'escale et parce qu'elle est aménagée pour rester petite, parce qu'elle est fondée sur des petites rues et beaucoup de « sens interdits », y compris au centre ville actuel, aujourd'hui, la ville de Tanger, ne supporte plus la masse des véhicules qui la bloque dans des embouteillages infernaux au quotidien, voire même à des heures nocturnes. C'est ce blocage, pratiquement insupportable que l'on a imaginé tout récemment des solutions de transférer une bonne partie du trafic de voyage de l'ancien port de la ville à Tanger Med, créer Tanger métropole à l'horizon 2017, aménager un nouveau centre-ville *Tangier New Center*, et

transférer la gare routière et le marché du gros vers des espaces périphériques plus vastes et facilement accessibles en vue d'éviter le labyrinthe du centre actuel.

- l) Dans une ville comme Tanger, où l'argent coule à flot grâce au trafic de drogues, à la spéculation de terrains et au commerce illégitime, beaucoup de fortunés s'y intéressent et rêvent d'y faire un pied. Mais, les mystères de Tanger s'appellent aussi émigration clandestine, banditisme et vandalisme. A vrai dire, la population est exposée, aussi bien à des moments diurnes que nocturnes, à des dangers systémiques d'agressions physiques, de vols, de crimes, etc. Qui peut envoyer ses enfants à l'école (même à deux pas !) sans qu'ils soient accompagnés ? Qui peut marcher dans les bois même après les premières lueurs de l'aube ? Qui peut pratiquer du sport tout seul même dans des endroits éclairés ?

Toutefois, ce phénomène d'insécurité n'est pas l'apanage de la seule cité tangéroise, il s'est élargi et s'est si accentué ces dernières années que les pouvoirs publics ont décidé de réprimer toute violence ou atteinte à la quiétude des citoyens.

- m) C'est vrai que les tangérois aiment leur ville et en sont très fiers¹⁹. Mais ce sentiment n'est

¹⁹ Tout en restant ouverts aux sous-cultures nationales et cultures étrangère, de par la diver-

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

pas suffisant, il devrait être accompagné par l'activation des associations qui peuvent « défendre » les intérêts de la ville. Dans ce sens, l'association Al Boughaz n'épargne aucun effort pour préserver farouchement le patrimoine identitaire et culturel de Tanger et pour sensibiliser largement les différents acteurs concernés par le développement durable. Cependant, le travail de cette association est imputé à la personne qui la représente, Rachid Tafersiti, qui juge très insuffisante l'aide qui lui est apportée par les acteurs locaux.

Conclusion: Au fil des années, Tanger prend soin de ses résidents, mais aussi des non résidents, parce qu'ils ont toujours été des méritants, fidèles et militants.

Mais, au fur et à mesure qu'elle prend de l'ampleur, qu'elle tente d'élargir son spectre et de « maquiller » son paraître, ses habitants manquent de confort et de bien-être.

2. Marketing vis-à-vis des investisseurs

Depuis qu'elle est bâtie au IV^e siècle a.j. par les carthaginois²⁰ (quoique les phéniciens y établirent les premiers un comptoir commercial dès le XI^e siècle a.j.) comme ville à vocation commerciale, Tanger a suscité maintes convoitises (Les Romains, II^e siècle a.j. ; La Mauré-

sité et la mixture humaine qui ont marqué la cité depuis toujours.

²⁰ M. Laaboudi, Tanger, Librairie nationale, 2010.

tanie Tingitane, IV^e siècle a. j. ; Moussa Ibn Noursair en 706 et Tarik Ibn Ziad en 711 ; Les Idrissides, IX^e siècle ; Les Fatimides, X^e siècle ; Les Almouravides, XII^e siècle ; Les Almouhades, XII^e siècle ; Les Portugais en 1471 et 1640 ; Les Espagnols en 1480 ; Moulay Ismail en 1678 ; Les Britanniques en 1857 ; Les Français en 1912 ; Les Allemands en 1940.

Même après être redevenue marocaine en 1956 et après avoir perdu son statut de ville internationale en 1960, Tanger maintenait des libertés de change et de commerce et une zone franche portuaire. Après, et pendant quatre décennies, l'usure et l'abandon ont terni l'éclat de la ville. Ce n'est qu'en 2003, date de lancement du méga projet de Tanger Med dont le premier terminal s'ouvre en 2007, que d'aucuns estiment que la ville se projette dans une nouvelle configuration et entame une nouvelle dynamique économique. Mais la question qui se pose à ce niveau est la suivante : Tanger fascine et fascinera – t – elle comme elle a fasciné par le passé, alors une zone internationale ?

La dynamique des investissements qui jalonne la ville de Tanger s'inscrit dans les grands chantiers sur lesquels s'est lancé le Maroc depuis plus d'une dizaine d'années de cela. Il faut les citer parce qu'ils ont été déclinés par régions et villes. Il s'agit des stratégies de développement touristique (vision 2010 et vision 2020), L'Initiative nationale de développement humain (2005), Le Pacte National pour l'émergence industrielle (2014-2020), le plan Maroc vert (entre 10 à 15 ans depuis 2008), la stratégie nationale pour le développement de la compétitivité de la logistique (horizon

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

2015), la stratégie Halieutis pour un secteur halieutique durable performant et compétitif (horizon 2020), la vision pour l'artisanat (horizon 2015), le plan Rawaj (horizon 2020), la stratégie Maroc numérique (horizon 2013), la stratégie Maroc export pour le développement et la promotion des exportations marocaines (horizon 2018), Programmes d'urgence pour l'éducation, la formation professionnelle et l'enseignement supérieur (horizon 2012), la stratégie Maroc Innovation (horizon 2014), la stratégie santé (horizon 2012), la stratégie énergies renouvelables (horizon 2020), la stratégie portuaire nationale (horizon 2030), la régionalisation avancée (lancée en 2011), etc.

Aujourd'hui, on se plait à dire que Tanger est un grand chantier ouvert. Elle se lance dans une kyrielle de projets structurants tels que l'édification du Tanger Med (appelé à être le premier port africain et de la Méditerranée à l'horizon 2015), l'élargissement et le renforcement des zones industrielles ou la création de nouvelles, l'établissement de nouvelles zones franches, la construction de grands nouveaux projets touristiques, l'élargissement et la modernisation des infrastructures routières, autoroutières et ferroviaires, la reconversion du port de Tanger en un port de plaisance à l'horizon 2015. C'est également à Tanger que l'on a lancé le programme de Tanger – Métropole à l'horizon 2017.

L'engagement de Tanger dans des projets de grande envergure, s'explique, entre autres, par le sentiment de satisfaction qu'a pu laisser son dossier de candidature pour expo 2012.

La ville de Tanger séduit toutes sortes d'investissements : industrie, tourisme, BTP, la pêche maritime, etc.

Primo, l'industrie y fleurit grâce à la présence sur place de grands groupes industriels internationaux (YAZAKI, VOLSWAGEN, OPEL, AUTOMOTIVE WINS SYSTEM, POLYDESIGN, LEAR, AIRBUS, RENALTNISSAN, etc.), aux incitations fiscales et foncières de ses zones franches, à son ouverture sur la Méditerranée et l'Atlantique, à la présence en face d'un grand bloc économique européen (Union Européenne), à sa situation géostratégique qui fait d'elle un carrefour entre l'Europe, le Moyen Orient, l'Amérique et l'Afrique, à l'abondance des ressources de son arrière-pays en termes de produits agricoles et de la pêche maritime.

Secundo, Tanger attire des touristes grâce à sa riche histoire qui la présente comme un terrain de rencontre entre civilisations, à ses multiples plages situées aussi bien sur la Méditerranée que sur l'Atlantique, à ses sites naturels, historiques, culturels et archéologiques, à ses infrastructures d'hébergement, etc.

Tercio, la ville de Tanger est attrayante pour la pêche maritime et l'aquaculture grâce à ses larges façades maritimes, à ses équipements portuaires, etc.

Quarto, Tanger connaît une expansion exponentielle du BTP et des services grâce à l'augmentation de sa population.

Quinto, la ville de Tanger abrite beaucoup d'activités orientées vers les marchés extérieurs de par sa proximité

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

géographique (et probablement culturelle !) de l'Union Européenne.

Certes le climat des affaires de Tanger, sa situation géostratégique, ses potentialités économiques feraient d'elle un terrain d'investissement par excellence, mais, elle bute sur de nombreuses difficultés :

Premièrement, la plupart des investissements amorcés à Tanger trouvent leur ancrage dans les grands chantiers sur lesquels est lancé l'Etat marocain, dont l'horizon est lointain (souvent 2020). Ainsi, tant que leur bilan de réalisation n'est pas établi, il ne faut en tirer des conclusions hâtives et que la logique voudrait adopter la devise suivante : « attendre et voir ».

Deuxièmement, les gros investissements injectés dans la ville sont d'origine étrangère. Certes, la population en bénéficie en termes d'embauche, de répartition de revenus, mais il ne s'est pas encore opéré un transfert technologique qui aurait des retombées positives à long terme. D'autant plus que ces investissements sont aléatoires et dépendent de la conjoncture politico-économique mondiale, ce qui fait que leur pérennisation n'est jamais assurée.

Troisièmement, l'investissement international dont bénéficie la ville de Tanger tombent en rafale et visent assez souvent des métiers de pointe, ce qui suppose une préparation suffisante des compétences humaines. Certes, depuis l'ouverture durant les années 1990 des grandes écoles (ENCG, ENSA, FST, ...), les programmes de formations ont produits des profils adéquats aux besoins du marché de travail, mais, eu égard au rythme et à l'intensité des in-

vestissements, l'offre en ressources humaines qualifiées demeure en deçà des attentes des investisseurs.

Quatrièmement, des progrès notables sont réalisés dans les infrastructures, mais la ville demeure sous-équipée en eau, éclairage, assainissement, capital foncier, télécommunications, TIC, routes, voies ferrées, liaisons ville-communes rurales, liaison centre ville – périphérie, etc. De tels équipements, quand ils existent, ne s'inscrivent pas dans une planification stratégique et manquent tant de visibilité qu'il suffit de changer le staf de gouvernance locale que le successeur se met à rééquiper la ville à sa manière, donnant, ainsi, l'impression qu'il y apporte sa « touche » propre et y redonne un nouveau souffle.

Cinquièmement, jusqu'à présent, Tanger, pour élever sa compétitivité, repose sur « la voie basse » au sens de Porter (1990)²¹, fondée sur l'optimisation des facteurs de production, principalement, les coûts de main d'œuvre, comparativement aux autres territoires. Par contre, « la voie haute » aurait distingué nettement la ville des autres territoires nationaux et internationaux et profiter, à coup sûr, d'une image de marque. Ainsi, la ville n'est-elle pas prête à relever le défi de l'économie du savoir, une condition sine qua non de la création (et le maintien) de l'investissement. Asseoir une économie fondée sur la connaissance et la Recherche & Développement, passerait par la constitution de pôles de compétitivité au sein desquels les professionnels, les groupes de recherche, les ex-

²¹ Porter M., L'avantage concurrentiel des nations, 2d. du Renouveau pédagogique, 1993.

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

perts et consultants, les gourous, les universitaires échangent de façon la plus fructueuse possible leur savoir en vue d'apprendre les uns des autres. Tanger n'a pas trouvé encore la voie d'une ville « intelligente » ou d'une ville « apprenante »!

Sixièmement, la ville de Tanger a la chance qu'on y nomme des responsables locaux et des cadres de très haut niveau et qui sont particulièrement dynamiques et animés par une forte énergie d'aller de l'avant. Mais, par manque de synchronisation et à cause des chevauchements des rôles des uns et des autres, la promotion des investissements ne garantit ni une vision commune, ni de synergies et fait, *ipso facto*, perdre à la ville beaucoup de temps, de réflexion et d'argent. L'absence d'une vision partagée entre les différents acteurs locaux interpelés par l'investissement à Tanger, est due à leur incapacité à communiquer entre eux, à la différence de leurs perceptions, à leur clivage politique, etc. Pour faire bref, les Tangérois, à travers leurs décideurs politiques ou leurs entrepreneurs ne développent pas encore un sentiment de « villeisme » qui aurait vivifié leur flamme de prospérité et de rayonnement.

Conclusion: Cet axe a été consacré à l'analyse de l'attractivité des investissements à Tanger en la situant à trois phases : phase où Tanger a été sous le statut international, phase des années 1960 jusqu'à 2000 et phase d'après 2000. L'image qui en ressort nous rappelle le « cycle de vie d'un produit » au sens des marketers, qui articule les phases de « lancement », de « croissance », de « maturité » et de « déclin », mais, appli-

qué au cas de Tanger, ce cycle n'obéit pas au schéma traditionnel. En effet :

- a) entre 1925 et 1957 (la période de la deuxième guerre mondiale exceptée), la cité de Tanger connut son véritable âge d'or. Considérée comme l'une des plus importantes places financières d'après-guerre de la planète, des milliers de holding²² viennent s'y installer et maints milliardaires viennent y lapider leur fortune. Cette injection massive d'investissements déchaînait les passions et entraînait des accomplissements (ou du moins des divertissements !), des anoblissements (ou du moins des enrichissements !), des épanouissements (ou du moins des embellissements !).
- b) Perdant son essence cosmopolite et son statut international à partir de 1960, une funeste « parenthèse » s'ouvre et les entrepreneurs commencent à désertir la cité et l'investissement entame une période de fonte progressive comme neige au soleil. Il a commencé d'abord par un ralentissement, puis il a connu un rétrécissement. Ensuite, il a subi un « amortissement » jusqu'à anéantissement, voire carrément un désinvestissement.
- c) Profitant d'un regain d'intérêt par les pouvoirs publics, à partir des années 2000, l'investissement à Tanger connaît un

²² Version Homme (VH) magazine, n° 92 Novembre 2010.

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

« bain de jouvence ». Par la force de leur rejaillissement, les projets y atteignent précocement leur fleurissement.

- d) L'entrée en service de Tanger Med à partir de 2007, la projection du port de plaisance à l'horizon 2015, et le lancement du programme Tanger métropole entre 2014 et 2017, et la définition de beaucoup d'autres projets qui s'y rattachent, témoignent d'une grande hardiesse et méritent des applaudissements. Mais, les investissements économiques ne sont pas suffisants. Il faut les accompagner par un investissement dans les mentalités. Nous estimons que seuls l'acharnement, l'encadrement et la concertation nourrissent l'investissement en vue d'atteindre son mûrissement.

3. Marketing vis-à-vis des touristes

Le tourisme à Tanger s'inscrivait dans le cadre du Plan Azur qui visait d'atteindre 10 millions de touristes à l'échelle nationale à l'horizon 2010 (en créant, entre autres, la station balnéaire Lixus dans la région Tanger-Tétouan. En plus de la signature de l'accord Ciel Ouvert (Open Sky) fin 2006 visant l'entrée de plusieurs dizaines de compagnies aériennes dont des *Low cost* (*Ryanair, Easy Jet, Atlas Blue, Jet 4 You*).

La Vision 2020 ambitionne de « hisser le Maroc parmi les 20 premières destinations touristiques mondiales, tout en s'imposant comme une destination de référence en matière de développe-

ment durable sur le pourtour méditerranéen²³ ». La mise en œuvre de cette stratégie est assurée par l'identification d'une cartographie de huit territoires, dont le Cap Nord composé de 5 provinces de la Région Tanger – Tétouan (provinces de Chefchaouen, Fahs-Anjra, Larache, Tétouan et Ouezzane) et des préfectures de Tanger-Asilah et de Mdiq-Fnideq²⁴. La zone tangéroise, « point de rencontre » entre l'Océan Atlantique et la Mer Méditerranée, et entre l'Afrique et l'Europe, « recèle un patrimoine naturel et culturel riche et original, avec notamment sa Médina, ses grottes d'Hercules, et les plages de Cap Spartel et Cap Malabata »²⁵. Elle est, en effet, dotée de nombreux atouts touristiques tels que son enracinement dans l'histoire, ses sites historiques et archéologiques, ses sites naturels et balnéaires, ses deux façades maritimes, sa nouvelle station d'hébergement Lixus, ses ports de plaisance, ses promesses d'avenir pour de nouveaux segments touristiques (tourisme culturel, écologique, rural et sportif). Il faut préciser que les lieux touristiques les plus privilégiés par les touristes sont essentiellement la Grande Mosquée, le musée d'art contemporain de Tanger, le musée de la Fondation Lorin, le musée de la Légation américaine de Tanger, le musée de la Casbah, le petit Socco, la Mendoubia, le Grand Socco et le Café Hafa. Tanger et son arrière-pays sont dotés, par ailleurs, d'une grande diversité de milieux naturels : littoral et milieu marin, zones humides, zones montagneuses, massifs forestiers, parcs naturels, etc.

²³ Stratégie touristique nationale vision 2020.

²⁴ Idem.

²⁵ Idem.

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

La région de Tanger est de plus en plus attrayante dans la mesure où elle est facilement accessible puisqu'elle est desservie par toutes sortes de transport : aérien, maritime, routier et ferroviaire.

Tanger est reconnue aussi pour son dynamisme exceptionnel dans le domaine artistique et culturel. Elle a le mérite d'accueillir chaque année des manifestations d'envergure internationale telles que le festival des Nuits de la Méditerranée, Le festival Tanjazz, les avenues des FAR et Bourguiba, les rues de Belgique, de la Liberté, de Fès et de Holland, le salon international du livre de Tanger, le Salon de l'architecture, de l'habitat et de l'immobilier, le festival international de Théâtre Amateur de Tanger, etc.

Tanger se distingue actuellement par une grande capacité à drainer des investissements colossaux et des opérateurs de grande notoriété, dont on peut citer notamment : Le projet Houara, le Complexe immobilier Tanger City Center, Royal Resort Cap Malabata, Cap Tinja, Projet Ghandouri, Le groupe Chaabi – littoral, Groupe Holmarcom, etc.

Si, aux yeux des responsables chargés de la gouvernance de la ville, les efforts fournis jusqu'à présent sont louables et promettent un bel avenir, il n'en demeure pas moins que des citoyens, acteurs ou visiteurs auprès desquels nous avons mené nos investigations pointent des zones d'ombre que nous voudrions émettre synthétiquement dans les développements qui vont suivre.

Primo, certes, Tanger présente d'énormes possibilités, mais elles ne

sont pas suffisamment exploitées. En raison du statut international dont elle a bénéficié par le passé, Tanger était la destination nationale la plus convoitée. Depuis, elle a perdu son leadership, en la matière pour basculer au quatrième rang, derrière Marrakech, Agadir et Casablanca. En effet, la région. Tanger-Tétouan affiche, des valeurs relativement faibles en termes de capacité d'accueil. Avec ses 66 hôtels classés (35 à Tanger), qui représentent 10 % de l'ensemble des unités au niveau national, ses trois villages de vacance touristique (dont un à Tanger), ses quatre résidences touristiques (2 à Tanger), la région se situe largement derrière celles de Marrakech-Tansift-El haouz et de Souss-Massa-Daraa.

Secundo, les efforts de valorisation du potentiel touristique à Tanger se heurtent à des problèmes climatologiques qui accentuent le caractère saisonnier du secteur et rend difficile l'amortissement des investissements et notamment des grands équipements. L'enjeu pour Tanger est de diversifier la clientèle et se positionner sur de nouveaux segments porteurs diversifiés et complémentaires. D'après les documents que nous avons recensés et traitant de la perception du tourisme, il semble que celui-ci est segmenté en sous secteurs auxquels on porte des intérêts différents. Sur une échelle de 10 points, les segments balnéaire, affaires, croisières, culturel, écologique, sports et loisirs sont notés respectivement 8/10, 6/10, 5.4/10, 5.2/10, 4.2/10 et 3.2/10. Or, Tanger, concentrant l'attention majoritairement sur le balnéaire, ne sait pas gérer la saisonnalité de ce segment et partant a un manque à gagner substantiel. D'autant plus que lorsqu'il s'agit du tourisme international,

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

l'offre est généralement soit inadéquate aux desideratas des visiteurs de la région par manque d'activités de loisir et d'animation ; soit inaccessible (particulièrement en période estivale) par carence (et cherté !) de connectivité aérienne ou maritime.

Tercio, nous ne saurions évoquer les limites du tourisme à Tanger sans évoquer la pollution dans toutes ses facettes (gaz à effets de serre, pollution sonore et « visuelle » à cause du « béton » qui pousse partout comme des champignons empêchant de contempler les panoramas et le charme de la ville).

Quarto, force est de constater l'absence de quelques technique et de stratégie marketing touristique (insuffisance de la signalisation, d'information et de promotion, non intégration dans des circuits touristiques les plus commercialisés ou dans des tours opérateur, absence de thème ou label spécifique, faible effort de communication et de promotion, non fidélisation des clients, etc.). Ce déficit marketing a poussé la région à une concurrence coriace de la part d'autres destinations touristiques présentant des offres relativement similaires ou ayant les mêmes cibles. A cette concurrence farouche, s'ajoute la perte de quelques pays clients, surtout les britanniques, les américains, les allemands et les italiens qui ont déserté la ville sachant qu'ils étaient, par le passé, des touristes habitués de la ville.

Quinto, il est à souligner, enfin, que l'image de Tanger souffre d'une perception négative, en raison notamment de son caractère frontalier et de son association à la zone du Rif où règne la culture de cannabis, et de la présence d'activités illicites comme la contrebande, l'alcool ou l'émigration clandestine.

Conclusion: En regardant profondément le cheminement historique du tourisme à Tanger, on constate bel et bien qu'il a été souvent associé à une espèce d' « aventure » et que sa projection future appelle une vraie rupture. Relevant d'amateurisme par le passé, il est aujourd'hui conduit par un aventurisme et demeure à la merci des entrismes. Ainsi, la ville de Tanger, chaque fois qu'elle souhaite construire son image de marque, bute – elle sur des quiproquos et prismes. En lui transposant la démarche et les outils marketing, en l'inscrivant dans le géocentrisme, étant tournée résolument vers le futurisme et face à la montée en puissance du consumérisme, les responsables du fait touristique tangerois sont invités à innover à drainer et savoir recevoir les visiteurs dans la ville, ou du moins suivre la tendance qui ne serait visiblement qu'écotourisme.

VI. CONCLUSION GÉNÉRALE: MAL «COTÉE», TANGER A BESOIN D'ÊTRE «MARKETÉE»

Désireux d'inscrire notre recherche dans une approche normative et soucieux d'anticiper la tendance future, nous voudrions produire dans les développements qui vont suivre quelques recettes de nature à réussir mieux le marketing de la ville de Tanger. En dépit de notre estimation de pouvoir transposer de telles recettes aux autres villes marocaines, nous ne prétendons guère qu'elles soient une panacée, puisque la réponse aux préoccupations urbaines est conditionnée indéniablement par le contexte spatio-temporel.

1. Réseautage avec d'autres villes

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

Il s'agit des relations avec soit des villes nationales, soit étrangères, entretenues sur des thématiques bien définies (gastronomie, lumière, technologie, art, diaspora, patrimoine, développement durable,...). Le but, selon B. Meyronin²⁶, « est de constituer une plateforme d'échanges et de partage de bonnes pratiques au travers de forums, de groupes de travail, de projets collectifs, de publications ... Mais son objet est aussi de contribuer au dialogue des villes avec les institutions européennes. Une telle « coopération contribuerait au rayonnement du territoire à une échelle supra régionale ».

2. Création de la marque

De façon générale, l'identité d'une marque désigne... « ce qui nous caractérise de façon singulière depuis toujours et dans tous nos produits et actes »²⁷. Par transposition²⁸ aux territoires, l'identité de marque d'un territoire consiste à associer des perceptions et des valeurs positives, distinctives et attractives. Elle renferme²⁹ :

- a) des « bénéfiques » aussi bien tangibles qu'intangibles, à la fois

²⁶ B. Meyronin, *Marketing territorial : enjeux et pratiques*, Vuibert, 2^{ème} édition, 2012.

²⁷ J-N. Kapferer, *Les marques, capital de l'entreprise*, Eyrolles, les Editions d'organisation, collection « références », 4^{ème} édition, 2007.

²⁸ D. Merunka & A. Ouattara, « La ville en tant que marque : métaphore ou réalité », Actes du 7^{ème} colloque Ville-Management, in www.ville-management.org, 2006.

²⁹ Agefi, *Gérer les villes comme des marques*, numéro du 25 septembre 2002

pour les résidents, les touristes et les investisseurs, et ce, par la recherche d'une spécialisation aussi rare que possible ;

- b) une personnalité distinctive des autres territoires, quitte à inventer des « surnoms » qui colleraient à ses avantages ;
- c) une culture de la marque qui pourrait se traduire par i. les signes d'identification de la qualité et de l'origine (tels que la mandarine de Berkane, l'anchois d'Al Hoceima, l'huile d'olive d'Ouazzane, ...) ; ii. la « marque pays » vantant la vocation de toute une nation dont la promotion est assurée par des organismes publics ou parapublics (tels que Investir au Maroc, l'office Marocain national du tourisme ; iii. le « made in » qui valoriserait une offre au moyen de son origine géographique dont les compétences sont des représentations réelles ou imaginaires (tels que le safran made in Morocco); iv. la marque des pôles de compétitivité qui auraient regroupé dans un territoire une filière des entreprises reconnues pour un art, un savoir-faire ou une spécialisation précise.
- d) des éléments physiques de reconnaissance, qu'il s'agisse de conditions atmosphériques (reliefs, climatologie, mers,...) ou de profils des Hommes (poterie de Safi, maroquinerie de Fès, accueil des marrackchis, commerce des soussis, ...).

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

3. Recours à des célébrités territoriales

Il s'agit de faire appel à des personnalités célèbres associées au territoire (il est difficile de dissocier Tanger d'Ibn Batouta, la région du Rif d'Abdelkarim El Khattabi, Hicham El Guerrouj de Berkane, Benissa d'Asilah, etc.), des personnalités qui ont marqué leurs territoires, qu'elles relèvent de la culture, du sport, de la science, de l'économie ou du commerce). Des fois, des personnages fictifs, sont, toutefois, mobilisés pour communiquer l'image d'une ville (le cas d'Hercule à Tanger par exemple).

4. Quête des labels

Il s'agit de titres octroyés en signe de reconnaissance de l'effort fourni par une ville dans un domaine donné (le cas de Rabat considéré « patrimoine mondiale de la culture » par l'UNESCO, de Fès pour sa musique spirituelle, d'Agadir pour sa musique de tolérance, de Tanger pour sa musique de Jazz, d'Oualidia labellisée l'écolabel « Pavillon bleu » pour ses plages propres, titres octroyés par la fondation Mohammed VI pour la protection de l'environnement et la fondation internationale pour l'éducation à l'environnement, de Tanger sous le statut de zone internationale, de Moulay Yacoub connu pour ses stations thermales, etc.).

5. Association du marketing territorial aux manifestations sportives

Les activités sportives étant appréciées de par le monde, les villes se sont livrées à une concurrence féroce pour l'organisation des événements sportifs

périodiques tout en opérant un ciblage d'un sport les distinguant les unes des autres. C'est le cas du tennis associé aux Roland Garos (Paris), la semaine du cheval (Rabat), la formule 1 (Dubai).

6. Activation communicationnelle

Ayant reconnu le poids des régions dans le développement politico-économique et socioculturel des nations, les spécialistes ont su exploiter un nouveau terrain de la communication³⁰. Au Maroc, depuis le discours royal du 09 mars 2011 sur la régionalisation avancée, différentes communications ont été établies en vue de faire connaître les sources de complémentarité et de la cohésion inter-régions. N'a-t-on pas considéré la région de l'oriental et le Rif comme une sorte de carrefour régional entre l'Europe et le Maghreb ? N'a-t-on pas estimé que la région de Souss Massa Drâa comme championne de l'esprit entrepreneurial ? N'a-t-on pas qualifié Tanger de perle de détroit ?... Mais il faut dire que ces images collées aux territoires (régions ou villes) sont conçues généralement par des agences de développement économiques et centres régionaux d'investissement, héritées des occasions de festivals organisés sporadiquement ou débattues dans les colonnes de certaines presses locales ou régionales. Elles ne sont pas encore le fruit d'un service ou structure des communes dédiée spécialement pour vanter leurs mérites et vertus. D'autant plus que les discours publicitaires s'adressent assez souvent aux investis-

³⁰ D. Megard & B. Deljarrie, La communication des collectivités locales, LGDJ/Dexia, collection Politiques locales, 2003.

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

seurs et touristes et manquent de proximité vis-à-vis des résidents. A moins de compter quelques campagnes de sensibilisation des citoyens à la propriété de l'espace urbain ou de quelques plages pendant la période estivale, lesquelles campagnes ne s'inscrivent pas dans courant régulier de conduite. Cependant, et pour des soucis d'efficacité, on s'aperçoit de plus en plus des communications qui mobilisent la population telles que la formation et l'encadrement des guides, la sensibilisation des restaurateurs, hôteliers, responsables de magasins pour savoir recevoir les touristes.

7. Création d'un savoir-faire territorialisé

En vue de renforcer la compétitivité territoriale dans des domaines à forte innovation, les pays se sont lancés dans des pôles de compétitivité. L'installation de ceux-ci repositionnement autrement les régions. Ainsi, placent-elles leur compétition d'emblée sur la scène internationale au lieu de concurrencer uniquement à l'échelle nationale. La vision extravertie d'un territoire tend, ainsi, à raccourcir le processus d'apprentissage systématique. L'histoire des pôles de compétitivité a commencé avec les écrits d'Alfred Marshall qui parlait de « districts industriels, mais aussi des travaux de Michael Porter qui préfère parler plutôt de « clusters ». Ces réflexions ont donné leur écho sur le terrain avec le cas réussi de la Silicon Valley, comme territoire dédié entièrement à la production informatique et microélectronique américaines. Le succès de cette nouvelle dynamique territoriale est fondé sur la forte colla-

boration entre les composantes du cluster.

8. Création et entretien du dispositif culturel

La culture d'un territoire se présente soit comme un patrimoine hérité³¹, un événement associé à des dates précises ou est mouvante en se projetant dans l'avenir³². Elle se traduit par des fêtes, des festivals, des événements sportifs, la création contemporaine, etc. Parce qu'elle permet de redonner confiance aux citoyens et de les rendre fiers de leur territoire, la culture fleurit même en période des crises économiques. C'est pour cela que les dépenses y sont souvent en forte croissance. En témoignent les concerts de Mawazine (Rabat), Jazablanca (Casablanca) et Tanjazz, Twiza, théâtre universitaire ou film (Tanger).

9. Réinvention du marketing territorial

Pour des soucis de pérennisation, les villes commencent à s'orienter de plus en plus vers le développement durable³³.

³¹ B. Graham, "heritage as knowledge : capital or culture ?", *Urban Studies*, 39, n° 10, 2002.

³² X. Greffe, *La mobilisation des actifs culturels de la France. De l'attractivité culturelle du territoire ... à la nation culturellement créative*, rapport de synthèse sur l'attractivité culturelle, ministère de la culture et de la communication, document de travail du DEPS n° 1270, mai 2006.

³³ P. Ingallina & J. Park, « city marketing et espace de consommation : les nouveaux enjeux de l'attractivité urbaine », *revue Urbanisme*, n° 344, septembre-octobre, 2005.

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

Pour des soucis d'innovation et de renouvellement des territoires³⁴, les entreprises seules ou les collectivités territoriales seules ne peuvent pas fonctionner à merveille; elles sont appelées ainsi à chercher des terrains de convergence en redéfinissant le partenariat public/privé.

A la recherche d'une image de marque internationale³⁵, les territoires se détachent de plus en plus de leur logique ancienne ancrée dans leur propre espace pour en explorer d'autres. C'est ce qui a permis au Louvre et la Sorbonne par exemple de s'installer aux Emirats Arabes Unis, ou l'exportation des institutions lyonnaises vers Dubaï city (précisément l'exportation des sciences humaines et sociales de l'université Lyon 2, de la gastronomie de l'Institut Paul-Bocuse, du football de l'Olympique de lyonnais, du cinéma de l'Institut Lumière, de la mode et la création du musée des Tissus, du management de l'EM Lyon).

Il faut remarquer, par ailleurs, que de nouvelles configurations urbaines placent à l'horizon, surtout au niveau de quelques friches et zones industrielles ou portuaires délaissées, qui se voient attribuer de nouveaux rôles tels que le shopping, les loisirs ou la culture³⁶. En témoigne, par exemple, l'ancien port de

Tanger qui se projette à l'horizon 2015 comme plutôt un port de plaisance, de loisir, de shopping et de la culture.

Enfin, il faut dire que toutes les options ci-haut ne seraient pertinentes que si les territoires sont dotés de structures dédiées au marketing territorial, lesquelles structures développeraient un réflexe de répondre (et satisfaire) aux attentes des usagers du service public local, avec une condition supplémentaire d'inviter les citoyens à prendre part à la coproduction de l'offre territoriale, de sa communication et la contribution au rayonnement de l'image de leur territoire.

Notre recherche se veut être globale dans la mesure où nous avons étudié simultanément le marketing territorial tel qu'il s'adresse aux résidents, touristes et investisseur. Or, ces trois types de marketing interpellent des acteurs à horizons divergents, mobilisent des énergies à intensité différente et entreprennent des stratégies à visions distinctes. Aussi, envisageons-nous de poursuivre nos investigations en tirant à part chacun des usagers suscités du marketing territorial.

VII. BIBLIOGRAPHIE

Agefi, Gérer les villes comme des marques, numéro du 25 septembre 2002.

V. Cova & B. Cova, Alternatives marketing, Dunod, 2001.

L. Davezies, « Développement local : le déménagement des Français. La dissociation des lieux de production et de consommation », *Futuribles*, n° 295, 2004.

³⁴ V. Cova & B. Cova, Alternatives marketing, Dunod, 2001.

³⁵ J-N. Kapferer, op.cit..

³⁶ L. Davezies, « Développement local : le déménagement des Français. La dissociation des lieux de production et de consommation », *Futuribles*, n° 295, 2004.

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

- J-P. Flipo & L. Texier**, Marketing territorial : de la pratique à la théorie, Revue Française du Marketing, n° 136, 1992.
- V. Girard**, Contribution à l'étude du marketing territorial : le cas des projets de ville et d'agglomération française, thèse de doctorat, Université Lyon 3, 1999.
- B. Graham**, "Heritage as knowledge: capital or culture ?", Urban Studies, 39, n° 10, 2002.
- X. Greffe**, La mobilisation des actifs culturels de la France. De l'attractivité culturelle du territoire ... à la nation culturellement créative, rapport de synthèse sur l'attractivité culturelle, ministère de la culture et de la communication, document de travail du DEPS n° 1270, mai 2006.
- F. Hatem**, Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques, éditions EMS, 2007.
- P. Ingallina & J. Park**, « City marketing et espace de consommation : les nouveaux enjeux de l'attractivité urbaine », revue Urbanisme, n° 344, septembre-octobre, 2005.
- J-N. Kapferer**, Les marques, capital de l'entreprise, Eyrolles/les Editions d'organisation, collection « références », 4^{ème} édition, 2007.
- M. Laaboudi**, Tanger, Librairie nationale, 2010.
- J. Lendrevie et J. Lévi**, Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing, Dunod, 2013.
- G. Lorant**, Les collectivités locales face aux défis de la communication, L'Harmattan, 2006.
- D. Megard & B. Deljarrie**, La communication des collectivités locales, LGDJ/Dexia, collection Politiques locales, 2003.
- D. Merunka & A. Ouattara**, « La ville en tant que marque : métaphore ou réalité », Actes du 7^{ème} colloque Ville-Management, in www.ville-management.org, 2006.
- B. Meyronin**, « Marketing des services publics et marketing territorial : vers une dynamique de ré enchantement ? », Economies et Sociétés, série Economie et gestion des services, EGS, n° 9, 2, 2008.
- B. Meyronin**, Marketing territorial. Enjeux et pratiques, Vuibert, 2012.
- Ministère du tourisme**, Stratégie touristique nationale vision 2020.
- P. Noisette & F. Vallérugo**, Le Marketing des villes : un défi pour le développement stratégique, Ed. d'organisations, 1996.
- M. Porter**, L'avantage concurrentiel des nations, 2d. du Renouveau pédagogique, 1993.
- Version Homme (VH) magazine, n° 92 Novembre 2010.
- Revue Economie & Entreprises**, Quelle stratégie marketing pour un développement durable ?, Forum du manager, n° 65, Novembre 2004.

MARKETING TERRITORIAL DE TANGER ENTRE GESTATION D'HIER,
MANIFESTATIONS D'AUJOURD'HUI ET MUTATIONS DE DEMAIN

Revue Economie & Entreprises,
Quand Tanger s'éveillera..., supplément
Tanger, n° 65, Novembre 2004.

Revue Economie & Entreprises,
Tanger : le grand Ménage, supplément
Tanger, n° 75, Octobre 2005.

Roger Nifle, L'attractivité territoriale :
quels en sont les critères et les enjeux,
Journal Permanent de l'Humanisme
Méthodologique, édition du 10 juillet
2001.

FECHA DE RECEPCIÓN: 27 de mayo de
2014.

FECHA DE ACEPTACIÓN: 12 de junio
de 2014.