

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Le branding territorial et l'attractivité des entreprises : le cas de Casablanca

Auteur : Abdelghani ELHANAOUI

Promoteur (s) : Philippe SCIEUR

Année académique 2022-2023

**Master (60) en information et communication, finalité
communication stratégique des organisations**

Remerciement

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la préparation de ce document. Tout d'abord, je tiens à remercier l'équipe dirigeante du master (60) en information et communication pour son dévouement et ses apports pédagogiques et spécialement Mme Sarah SEPULCHRE pour le soutien qu'elle m'a accordé au début de mon cursus à l'UCLouvain. Un grand merci à mon promoteur M. Philippe SCIEUR pour sa patience, ses conseils et sa réactivité.

Je remercie également Said SATOUR, Hicham ECHATTABI, Lhoussin ELHANAOUI, Mohamed EL OUAFI, Hicham EL OUEZZANE, Hassan AZAG, Doha HADDADI d'avoir pris le temps d'échanger sur mon sujet et de participer à la recherche de terrain.

Je tiens aussi à remercier mes parents pour leur soutien et leurs nombreux sacrifices.

Enfin, je tiens à remercier mes deux meilleurs amis Antoine HABAY et Samuel JOSEPH pour leur soutien.

Remerciement	2
Introduction générale	5
Partie I : branding territorial et attractivité des entreprises.....	7
Chapitre 1 : présentation du branding territorial	7
1. Concept de la marque territoriale	7
2. La présentation des marques territoriales et leurs apports	10
3. Gestion et stratégie de la marque territorial	14
Chapitre 2 : la communication du territoire	16
1. L'attractivité territoriale	16
2. Le territoire et la marque.....	19
3. La fonction communicationnelle de la marque pour le territoire	23
Chapitre 3 : le branding territorial et l'implantation des entreprises.....	26
1. L'impact de la marque territoriale sur la décision d'implantation des entreprises.....	26
2. La place de la marque territoriale dans le processus de décision de l'implantation des entreprises	30
3. Les difficultés liées au branding territorial	33
Chapitre 4 : la construction du modèle d'analyse	35
Partie II : la marque territoriale WE CASABLANCA et la promotion économique de la ville de Casablanca.....	39
Chapitre 5 : méthodologie de la recherche.....	39
1. Présentation de la méthodologie	39
2. Terrain d'étude	41
3. Echantillonnage	44
Chapitre 6 : présentation des résultats de l'étude	47
1. Présentation de la marque WeCasablanca.....	47
2. Première hypothèse : la marque WeCasablanca joue un rôle secondaire par rapport aux facteurs d'attractivité primaires	49
3. Deuxième hypothèse : la marque territoriale WeCasablanca est une source de différenciation impactant le processus d'implantation des entreprises	52
Chapitre 7 : analyse des résultats et perspectives de la recherche.....	56
1. Analyse des résultats et confrontation avec la revue de littérature.....	56
2. Discussion autour de la recherche	61
3. Recommandations pour favoriser l'implantation des entreprises à Casablanca	62
Conclusion générale	65

Bibliographie.....	67
Webographie	68
Annexes	70

Introduction générale

En 2018, Paris était considérée comme la deuxième ville la plus attractive pour faire des affaires après Londres, devant New York et Dubaï. Notamment, la ville a été la plus citée par les répondants d'une enquête à propos de l'évolution d'attractivité pour les trois prochaines années, élevant la France au deuxième rang des pays les plus attractifs au niveau mondial.

En raison de certains facteurs comme la mondialisation et la tendance à la décentralisation régionale, la concurrence entre les territoires à travers le monde est acharnée. Le souci de rendre le territoire attractif est devenu important ces dernières années. C'est en raison de cette réalité que le marketing territorial s'est développé. Selon l'Insee (2012), l'attractivité désigne la capacité d'un territoire à attirer durablement des richesses humaines, économiques et financières. Le marketing territorial va connaître un fort développement durant les années 1970 grâce à des maires à forte personnalité, et grâce aux territoires prenant les questions d'attractivité au sérieux.

Depuis 2011, les actions de marketing sont devenues actives et, nombreux sont les cas dans lesquels des marques territoriales ont été adoptées. La compétition pour l'attractivité encourage le lancement et l'utilisation des marques, qui sont devenues un facteur important et incontournable à la promotion économique de certaines villes. Nous constatons aussi que les marques territoriales émergent constamment, Comme le cas d'Aix-en-Provence, qui vient de créer sa propre marque, One Provence, et de Besançon ou encore la ville de Casablanca au Maroc avec sa marque « WeCasablanca » en 2016.

Le personal branding s'est répandu dans de nombreux pays, villes et même nations. Il s'agit d'un phénomène où les régions deviennent des marques, comme dans le cas d'Abu Dhabi, de New York ou de Lyon avec sa célèbre marque « Only Lyon ». Ainsi, cette prolifération des marques et leur importance dans l'économie mondiale ont fait du branding territorial un véritable fait social de la société d'aujourd'hui.

Une marque territoriale est donc une structure symbolique destinée à accroître l'importance ou l'intérêt d'une ville. Des auteurs avancent que « *Les marques sont des signes qui permettent*

d'identifier les endroits et d'évoquer des associations qui imprègnent les endroits de sens culturel » (Eshuis et al., 2014, p.157).

S'il existe de nombreux travaux traitant de cette thématique, notamment le marketing territorial, peu de travaux traitent du lien direct entre la marque territoriale et l'attractivité économique. En estimant que le branding territorial pourrait être un atout favorable pour promouvoir leurs localités, les administrations publiques sont plus susceptibles d'utiliser ces outils pour attirer les entreprises et les encourager à rester dans le territoire afin de faire face à une concurrence internationale. Dans quelle mesure les marques régionales renforcent-elles l'attractivité économique d'une région tout en encourageant les entreprises à venir s'y installer ? Plus précisément, il s'agit de montrer la contribution du branding territorial non seulement sur l'attractivité du territoire, mais aussi son rôle dans l'attractivité des entreprises sur le territoire. Afin de suivre l'exemple des autres villes et pour développer son attractivité, en 2016, la ville de Casablanca a lancé sa propre marque territoriale WeCasablanca, non seulement pour accroître l'attractivité de Casablanca, mais aussi pour développer le sentiment d'appartenance et de fierté des Casablancais et fédérer les différentes parties prenantes pour faire réussir le projet territorial. La marque WeCasablanca est un investissement public visant à développer l'attractivité de Casablanca, il s'avère alors intéressant de s'interroger sur son rôle et, éventuellement, son efficacité, et plus précisément, au niveau économique, vu que la ville de Casablanca est une ville économique par excellence.

Afin d'apporter des éléments de réponse, nous avons élaboré la recherche suivante. Ce travail est divisé en deux parties. La première partie sera dédiée à des notions générales liées au branding territorial, sans oublier la communication du territoire. Nous continuerons avec la présentation des apports théoriques traitant de la relation entre le branding territorial et l'attractivité des entreprises. La deuxième partie sera dédiée à la présentation de l'étude empirique qui nous permettra de comprendre le rôle de la marque WeCasablanca au niveau de l'attractivité économique de Casablanca, et comment elle influe sur les décideurs d'entreprises dans leurs processus du choix du lieu d'implantation.

Partie I : branding territorial et attractivité des entreprises

Dans cette première partie, nous allons d'une part, présenter le concept du branding territorial et son histoire et, d'autre part, nous allons mettre l'accent sur l'adoption des marques territoriales et sa relation avec l'attractivité des territoires. Nous nous demanderons ensuite comment le territoire communique afin de renforcer son attractivité. Ensuite, nous allons montrer comment cet outil marketing tend à augmenter l'attractivité d'un territoire. La dernière partie mettra en évidence l'influence des marques régionales sur le processus du choix d'un territoire à travers les divers apports théoriques.

Chapitre 1 : présentation du branding territorial

Afin de développer leur attractivité, les territoires ont senti la nécessité de mettre en place des stratégies leur permettant de se différencier et de renforcer leur attractivité. Ceci a marqué le développement du marketing territorial dans le milieu académique et professionnel, et depuis les pratiques n'ont cessé de se développer, donnant aux responsables territoriaux des nouvelles pistes pour la gestion de leurs territoires. Dans ce chapitre nous allons présenter une composante du marketing territorial, à savoir, la marque territoriale, en présentant des généralités à son sujet.

1. Concept de la marque territoriale

Dans cette première section, nous allons mettre l'accent sur le développement du concept du branding territorial, les différentes étapes de son émergence, sa définition et enfin, nous soulignerons combien cette tâche est compliquée.

a) L'histoire du branding territorial

L'utilisation du branding territorial pour promouvoir un territoire n'est pas récente. En fait, le début du branding territorial date déjà de plusieurs années (Cleave, 2014). En effet, les territoires ont senti la nécessité de se distinguer et d'affirmer leur singularité et leurs caractéristiques distinctives pour atteindre des objectifs d'ordre économique, politique et social. L'importance de la marque pour un territoire remonte à la période d'Alexandre Le Grand qui a estimé que le développement des territoires dépendait de l'image perçue à l'extérieur de ce territoire (Vela, 2013). Pour l'illustrer, des villes comme Babylon, Sparte et

Rome ont su développer une image positive, reflétant des territoires prospères et puissants. La volonté de projeter une bonne image à destination d'un groupe cible fut également l'objectif de l'explorateur islandais Leif Erickson qui a cherché à attirer des nouveaux colons au Groenland après qu'il ait été découvert au 8ème siècle (Ashworth & Voogd, 1994). Néanmoins, la promotion des entités géographiques à destination de différentes cibles a connu une progression rapide au cours des deux dernières décennies (Pasquinelli, 2012).

Historiquement, la pratique du branding territorial a vu le jour aux Etats-Unis au cours du 19ème siècle (Hankinson, 2010a) dans le but d'attirer des populations vers des territoires encore vides en utilisant les techniques de communication et de promotion (Ward, 1998). Toutefois, la ville de New York est la première ville qui se dotait d'une marque territoriale « I love NY » (Berrada, 2019), qui représente une marque forte et connue à l'échelle mondiale, dans le but de développer son attrait touristique et, quant à la littérature sur le branding territorial, elle remonte aux années 70 et 80 (Berrada, 2019). A l'origine, elle était centrée sur le « place promotion » plutôt que le branding territorial, et était définie, selon Ward et Gold (1994), comme « *l'utilisation consciente de la publicité et du marketing pour communiquer des images sélectives de localités ou de zones géographiques spécifiques à un marché cible* » (p.2). Selon Boisen et al. (2018) le terme marketing dans cette définition ne fait pas référence à la notion traditionnelle et connue du concept du marketing mais plutôt à la communication marketing, celle-ci vise à envoyer une communication positive à un groupe cible afin d'augmenter la demande pour le territoire en question. Néanmoins, le contexte actuel marqué par l'évolution rapide des marchés, la compétition mondiale des territoires et la nécessité de concurrencer d'une manière efficace fait sentir la nécessité d'intégrer une vision marketing complète (Rainisto, 2003).

La période entre la fin des années 80 et le début des années 90 a témoigné des premières tentatives pour le développement d'un cadre théorique autour du marketing territorial, en raison de l'apparition d'un discours mettant en avant son importance (Giovanardi, 2012). Cette même période a marqué la publication de quelques travaux sur le marketing territorial comme *Marketing Places : Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* (Kotler et al., 1993) et *Marketing Metropolitan Regions* (Van den Berg et al., 1990). Par conséquent, l'importance du marketing territorial dans le développement de l'attractivité et dans l'amélioration de la gestion des lieux n'a cessé d'augmenter. Ainsi, les chercheurs et praticiens ont commencé à mettre au point leurs concepts, ce qui a permis au marketing territorial de devenir un champ académique à part entière. Pendant la période entre la fin des

années 90 et le début des années 2000, étant donné que le branding était depuis toujours considéré comme un outil important pour le succès des entreprises (Keller, 1998 ; Murphy, 1992, 1998 ; Trueman et al., 2001) et en raison du rôle que peut jouer le branding au niveau du développement de la réputation et du capital de la marque, l'intérêt d'étudier la relation entre le branding et l'attractivité a commencé à gagner de la place dans le milieu académique et professionnel. Cela s'est traduit par une utilisation des techniques du branding par les territoires et par le développement des articles traitant de ce sujet, ainsi que l'apparition des premières revues académiques sur le branding territorial comme *Place Branding and Public Diplomacy*, *Journal of Destination Marketing and Management*.

Dès lors, nous distinguons trois étapes par lesquelles le développement du marketing territorial est passé. D'abord l'accent a été mis plus sur la promotion des territoires afin de développer l'attractivité et de rester compétitif. Puis, les techniques du marketing ont été intégrées dans le domaine du management des territoires comme des outils de planification et de gestion stratégique afin d'atteindre les objectifs de compétitivité et d'attractivité. Pour finir, vu son efficacité dans le secteur privé, le concept du branding a pris une place importante dans la gestion des territoires afin de garantir le développement d'une réputation et d'un capital de marque solide.

b) Les définitions du branding territorial

Dans une vision simplifiée, nous pourrions dire que le branding territorial est l'application des techniques du branding, comme dans le cas des produits et services, sur les territoires pour accroître leur attractivité. Cependant, donner une définition au branding territorial est plus compliqué qu'il n'y paraît. Pour le moment, il n'existe pas de définition unique faisant l'unanimité (Kavaratzis & Ashworth, 2005). Cela est dû à la nature pluridisciplinaire du concept du branding territorial. En réalité, il s'agit d'un point de rencontre de plusieurs domaines de recherche (Lebedenko, 2004) comme le marketing, la géographie, l'aménagement du territoire, la politique, les relations internationales, Chaque discipline apporte sa propre définition. Par conséquent, la littérature sur le sujet est issue de plusieurs disciplines différentes, ce qui explique l'existence de plusieurs définitions différentes, et l'absence de définition unique faisant l'unanimité.

Pour comprendre et utiliser le branding territorial, Ashworth et al. (2015) préconisent de l'envisager, premièrement, comme une activité de promotion des territoires. Deuxièmement, comme une activité visant à construire une image et une réputation positives. En d'autres

termes, il s'agit de construire une nouvelle image plus positive car les territoires disposent déjà d'une image et d'une réputation, leurs noms étant susceptibles de jouer le rôle d'une marque. A ce moment-là, le branding territorial chercherait à changer une image et une réputation déjà existantes et jugées négatives, et finalement, le branding territorial doit être envisagé comme un outil de construction communautaire pour construire les idées et l'avenir de la communauté en visant l'identification et l'attachement des clients internes à leur territoire (Berrada, 2019).

Dans sa recherche au cours de laquelle il parcourt les définitions les plus pertinentes du branding territorial et intitulée « Le branding territorial : une démarche d'attractivité pour le développement local », Mohamed Berrada (2019), a bâti sa définition sur l'ensemble des idées proposées par les différentes définitions analysées précédemment. Selon lui,

« le branding territorial est un processus qui détermine l'identité de la marque territoriale, définit son positionnement et renforce son image pour accroître son capital marque, qui vise à établir une réputation juste et solide construite autour des forces et des atouts du territoire, qui crée et attribue un sens aux territoires en générant des associations dans les esprits des clients cibles, qui est basée sur des stratégies et des techniques tirées principalement des théories marketing et branding mais qui nécessite également l'apport des autres disciplines liées au domaine, qui vise à différencier le territoire des autres et à y faciliter la consommation tout en atteignant ses objectifs socio-politico-économiques, qui contribuent au développement socio-économique du territoire. » (Berrada, 2019, p.62).

En conclusion, le branding territorial a été développé grâce à la conscience de son importance pour contribuer à l'attractivité et à la compétitivité des territoires. Vu son efficacité dans le secteur privé, les acteurs du marketing territorial l'ont toujours considéré comme un vecteur important pour atteindre les objectifs de développement des territoires. De nos jours, les territoires ne tardent plus à se doter d'une marque territoriale afin de se donner une image et réputation positives. Il n'en reste qu'une définition unique soit établie et une rigueur au niveau académique pour poser les fondements théoriques du branding territorial.

2. La présentation des marques territoriales et leurs apports

De nos jours, le marketing territorial a commencé à attirer une grande attention dans le champ académique et le milieu professionnel. Tous les territoires dans les quatre coins du monde

accélérent pour se doter de leurs propres marques territoriales et ainsi, tirer profit des bénéfices d'une telle démarche. Dans cette section nous allons présenter, dans un premier temps, quelques exemples de démarche de branding territorial afin de montrer les différentes stratégies suivies. Dans un second temps, nous mettrons l'accent sur les apports d'une stratégie de branding territorial et les objectifs envisagés.

a. Quelques exemples de marques territoriales des villes

De nos jours, le marketing territorial a pris une grande importance pour le développement des territoires, on assiste à une grande diffusion des pratiques du marketing appliquées aux territoires, y compris la mise en place des stratégies du branding territorial à l'échelle internationale, et ce pour tous les territoires de toute nature (villes, régions, pays, nations... etc.). Ceux-ci se dotent d'une marque territoriale pour en saisir les opportunités. Et pour l'illustrer, nous allons présenter les exemples des villes d'Amsterdam, Lyon, Genève et Mississauga. Ces exemples sont parmi les plus utilisés dans la littérature et vont permettre de voir les différents types de stratégies et les objectifs visés.

La ville d'Amsterdam a lancé sa propre marque territoriale « Iamsterdam » en 2003 (Kavaratzis, 2008). La marque était jugée comme ayant participé au développement de l'attractivité de la ville. Son lancement visait à résoudre un problème d'image, la ville étant considérée comme trop festive. Le lancement de la marque était le fruit d'une stratégie marketing et de développement économique unissant les différentes parties prenantes. Grâce à un partenariat public-privé, une organisation à but non-lucratif employant 100 personnes a été créée afin de garantir la coordination de toutes les activités marketing de la région et de gérer la marque d'une manière intégrée (Amsterdam Marketing, 2016 ; Gayet, 2014).

La ville de Lyon a lancé sa marque « ONLYLYON » en 2007 (Gayet, 2017 ; Chanoux, 2013 ; Chanoux & Keramidas, 2013 ; ONLYLYON, 2016). Une petite équipe opérationnelle a été créée pour assurer la gestion de la marque avec comme objectif de faire rayonner Lyon à l'international. La démarche du branding territorial adoptée est basée sur une structure intégrée fédérant 28 partenaires publics et privés et qui gère un ensemble d'ambassadeurs de la ville de Lyon.

La ville de Genève a lancé sa marque territoriale « GENEVALIVE » en 2016. La démarche visait à maintenir la notoriété de la ville et améliorer son attractivité, essentiellement, pour le tourisme des affaires et loisirs. Cependant, la démarche ne s'inscrit pas dans le cadre d'une stratégie de branding territorial globale fédérant les différentes parties prenantes

indispensables au développement d'une identité de marque qui fasse l'unanimité (Vuignier, 2018).

Face aux inconvénients d'être une ville lisière (Garreau, 1991), la ville de Mississauga a créé la fonction de brand manager afin de lancer sa propre marque territoriale et de mettre en place une stratégie de branding territorial pour développer son identité et avoir un fort positionnement (Cleave & Arku, 2014). Par ailleurs, il faut mentionner que c'est à la ville de Mississauga que se trouvent un site de l'Université de Toronto, des entreprises multinationales indiquant être localisées à Toronto et l'aéroport de Toronto.

b. Les apports et objectifs de la marque territoriale

D'un point de vue juridique, la marque est considérée comme un droit de propriété intellectuelle (OMPI, 2015), donnant le droit d'exploiter un nom, un slogan et un logo et permettant de différencier les produits et services d'une entreprise de ceux des concurrents. Dans cette conception juridique, la marque joue un rôle défensif (Kapferer, 2011) visant à protéger du vol, de la copie et de la contrefaçon en déterminant l'origine des produits et services. Idem pour les marques territoriales qui permettent une protection juridique des territoires. La station alpine suisse de Saint-Moritz est considérée l'une des premières destinations des touristes dans le monde à avoir enregistré sa marque « St Moritz » en 1987 ce qui lui a permis de protéger son nom et son slogan « Top of the World » (Nanayakkara, 2011). En France, la commune de Saint-Tropez était une pionnière en ayant opté pour une protection juridique et en enregistrant son nom « Saint-Tropez » comme marque territoriale en 1992 (Chanoux, 2013).

Les autorités publiques en place pour assurer la gestion et la promotion d'un territoire cherchent, comme objectif, à donner plus de valeur à leur territoire, ce qui passe par une gestion de l'image et de la réputation dudit territoire. A ce moment-là, la marque territoriale est considérée comme un capital immatériel pour les autorités publiques et il s'avère légitime de le protéger en mettant en place les mesures nécessaires. La protection juridique peut prendre plusieurs formes : des marques déposées, des indications géographiques en utilisant des labels et des certifications de marque. Plusieurs territoires ont choisi de protéger leurs marques comme La Bretagne (Lupieri, 2013) et la ville d'Auvergne « Auvergne Nouveaux Monde ». La protection juridique des marques s'avère nécessaire pour empêcher le vol ou la copie du nom d'un territoire dans un contexte marqué par un niveau de concurrence élevé.

Cependant, dans une perspective marketing, il n'y a pas de preuves permettant de juger si la protection juridique permet d'améliorer la compétitivité des acteurs (Nanayakkara, 2011).

Au contraire du branding des entreprises commerciales qui cherchent, en fin du compte, à maximiser la valeur pour les actionnaires, le branding territorial viserait à augmenter la valeur économique et le bien-être global pour les résidents et les différentes parties prenantes. La maximisation de la valeur du territoire passe par l'atteinte d'un ensemble d'objectifs d'ordre social, économique, politique, écologique et culturel. Le branding territorial est une composante à part entière des politiques publiques cherchant à accroître la croissance économique du territoire, à attirer les investissements étrangers et les flux des touristes, permettant de dynamiser l'économie locale. Il augmente également la participation et l'engagement politique des citoyens. Il permet en outre de développer et renforcer l'identité locale et le sentiment d'appartenance, et enfin, de gérer l'image et la réputation du territoire (Ashworth, 2011 ; Kavaratzis, 2004 ; Oliveira, 2016).

D'un point de vue marketing, le branding territorial cherche à rendre le territoire plus désirable aux yeux des différentes cibles visées (Arabzadeh & Aghaeian, 2015), et cela passe par la création d'une image et d'une réputation favorables, ou encore, en modifiant une image et une réputation négatives ou indifférentes (Ashworth & Kavaratzis, 2010). Le branding territorial est alors considéré comme une stratégie marketing visant le développement économique des territoires et du bien-être des parties prenantes qui utilisent le territoire, et cela, grâce à la contribution du branding territorial à différencier le territoire, en lui attribuant un positionnement fort, en communiquant et en mettant en valeur ses atouts et points forts pour le rendre attractif et désirable aux yeux des touristes, des investisseurs et des talents (Cleave, 2014). Être en mesure d'attirer ces cibles-clés contribue au développement économique des territoires et au bien-être social des résidents et des autres parties prenantes.

Le branding territorial, selon la littérature, est un capital immatériel ayant un effet sur les croyances, les perceptions, et par conséquent, les comportements des cibles, le tout, avec une stratégie globale et bien pensée fédérant les différentes parties prenantes du territoire. Ainsi, le branding territorial permet d'améliorer la vie au sein du territoire au niveau économique, social et politique, ce qui peut expliquer la tendance mondiale à adopter une stratégie de branding territorial.

3. Gestion et stratégie de la marque territoriale

a. Le lancement de la stratégie

Selon Chamard et al. (2014), la démarche stratégique du branding territorial fait partie de la stratégie globale du marketing territorial et suit la logique de la démarche marketing, ce qui comprend un ensemble d'étapes. La première étape consiste à faire une analyse et un diagnostic pour le territoire afin de ressortir les points de force et de faiblesse et aussi mener une analyse concurrentielle et un Benchmarking avec les autres territoires dans le but de comprendre le contexte interne et externe du territoire. Au bout de cette phase, le résultat est présenté sous forme d'une analyse SWOT résumant les forces et les faiblesses du territoire ainsi que les opportunités et les menaces engendrées par l'environnement externe de l'entreprise. La deuxième étape consiste à prendre des décisions stratégiques en se basant sur les résultats de l'étape précédente. Ces décisions peuvent concerner le mode de gouvernement dans le territoire, le rôle des différentes parties prenantes et la manière de les impliquer, ainsi que les objectifs à atteindre sur le long terme comme, par exemple, l'augmentation des flux touristiques. La troisième étape consiste à opérer une segmentation des différentes cibles, le ciblage et le positionnement. Cette étape permet de réfléchir et de choisir un mix territorial en adéquation avec les cibles retenues et le positionnement voulu. Le mix territorial comprend l'offre territoriale, le prix, la distribution et la promotion. La dernière étape porte sur l'analyse et l'évaluation des résultats de la stratégie et le programme du marketing territorial mis en place.

b. La gestion de la marque territoriale

La gestion et le management d'une marque fait référence à la notion d'architecture de marque, qui décrit la manière avec laquelle un portefeuille de marque est organisé. L'architecture de marque décrit la relation entre les différentes marques gérées par l'entreprise, et cela peut prendre plusieurs formes. Il peut s'agir d'une entreprise qui gère de multiples marques et qui n'ont aucun lien entre elles comme Unilever, ou d'une entreprise qui elle-même constitue une marque et qui gère des sous-marques différentes comme Coca Cola. Mais encore, il peut s'agir d'une entreprise qui est elle-même une marque et qui gère des sous-marques avec la même marque comme Yamaha (la marque ombrelle). Précisément, l'architecture décrit le lien entre la marque de l'entreprise, les sous-marques et les marques-produits et comment elles sont gérées. Quant à la marque territoriale, elle est par nature une marque ombrelle, qui réunit sous la même marque un ensemble de produits et services, d'organisations et d'institutions. Donc, elle peut réunir sous la même marque des produits fabriqués dans le territoire, des

entreprises qui sont installées sur le territoire, des produits de terroir, des institutions, la promotion des lieux pour des fins touristiques, des endroits de vie et des lieux pour l'implantation et l'installation des entreprises pour promouvoir l'investissement. Ces différents éléments montrent une liaison entre la marque territoriale et les marques des institutions et des organisations situées sur le territoire.

Pour le cas des marques des institutions et des organisations situées sur le territoire, l'image d'une organisation qui est installée ou ayant son siège dans le territoire, dont la marque est liée à celle de l'organisation, peut parfois avoir un effet sur l'image du territoire comme dans le cas de la Suède. Prenons l'exemple des fortes associations entre la Suède et la marque IKEA (White, 2012). Dans le cas de l'effet de pays d'origine des produits et services ou d'une organisation, ici on parle de l'effet de l'action de mentionner le lieu de fabrication ou de conception d'un produit sur l'attitude et la perception de la qualité du produit et, éventuellement, le comportement d'achat des consommateurs (American Marketing Association, 2015). White (2012) a fait une remarque intéressante selon laquelle il pourrait y avoir un effet de lieu d'origine inverse dans le sens où la réputation et l'image d'un produit, d'un service ou d'une organisation pourraient avoir un effet sur la réputation et l'image du pays d'origine et de la marque territoriale. Certaines démarches du branding territorial permettent aux entreprises de montrer l'origine de leurs produits et services et ainsi, de montrer leur attachement à leurs territoires d'origine à travers leurs campagnes de communication où ils font le lien entre leurs produits, leurs services, leur expertise et le pays d'origine (Gentric et al., 2014). Cela montre que les entreprises, à côté des autres parties prenantes, peuvent participer à une démarche de branding territorial pour améliorer l'image et la réputation du territoire d'origine et, en fin de compte, son attractivité.

Chapitre 2 : la communication du territoire

En réalité, tout objet communique et envoie des messages, y compris le territoire, qui à travers ses atouts, histoire et patrimoine culturel envoie des messages à un ensemble de destinataires. Cela développe chez eux une compréhension et une image vis-à-vis du territoire. L'image et l'aperçu généré influencent ensuite les intentions envers le territoire (décision d'implantation, tourisme, la poursuite d'études etc.). Dans ce chapitre nous allons mettre l'accent sur l'aspect communicationnel du territoire et ses enjeux, en mettant l'accent, dans un premier temps, sur l'attractivité territoriale, et ensuite, sur la relation entre territoire et marque, et finalement, sur la fonction communicationnelle de la marque territoriale.

1. L'attractivité territoriale

L'attractivité est un enjeu important pour toutes les régions, quelle que soit leur taille. Ces dernières ont donc tendance à gagner en notoriété auprès de divers acteurs pour attirer les entreprises et les résidents d'une part, et les touristes et les étudiants d'autre part. De ce fait, nous allons, d'abord, définir la notion d'attractivité des territoires pour évoquer, ensuite, les éléments qui communiquent l'attractivité d'un territoire.

a) Définition et apparition du concept d'attractivité territoriale

Le territoire est au centre de toutes les préoccupations. Pour Di Méo (1998), le territoire « *témoigne d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation de leur histoire et de leur singularité.* » (p.107). C'est pour cela que les élus politiques tendent à transformer les territoires afin de les rendre plus attrayants pour leur cible. Selon Hatem (2004), l'attractivité territoriale signifie que les territoires offrent des conditions favorables aux acteurs pour réaliser des projets dans une région plutôt que de s'installer sur une autre. Si nous voulons définir le mot attractivité, nous trouvons qu'il s'agit d'un concept complexe propre à chaque agent économique, et nous constatons qu'il n'y a pas une, mais plusieurs définitions.

De plus, les territoires peuvent être attractifs sous plusieurs angles, cette recherche portera en principe sur l'aspect économique. Le concept d'attractivité est une notion récente commune à tous les territoires et est désormais au centre des préoccupations des gestionnaires locaux. Ce concept découle donc de choix faits par les responsables territoriaux et leurs services d'aménagement pour souligner et justifier diverses décisions d'investissement dans le but de favoriser le développement local.

La notion d'attractivité a été mise en avant pendant la mondialisation, donnant naissance à l'idée d'avantage compétitif entre les régions. Selon Michelet (2007), l'attractivité régionale est principalement liée aux différents avantages compétitifs d'un territoire.

En outre, la restructuration régionale tend à intensifier la compétition entre les territoires, qui sont de plus en plus obligés de se préparer aux besoins futurs d'une population exigeante et difficile à satisfaire. Par conséquent, la quête d'attractivité est le résultat de la concurrence acharnée entre les régions pour devenir compétitives. Selon Anne Pons¹ (2015), l'attractivité est considérée comme la possibilité à attirer des ressources externes. C'est pourquoi, nous témoignons une concurrence entre les territoires pour attirer de nouvelles activités.

Lorsque les grandes villes et les régions sont considérées comme compétitives, devant acquérir des « ressources rares », leur attractivité n'est pas nécessairement liée au territoire. Celle-ci dépend de plusieurs facteurs, comme l'urbanisation des grandes villes d'une part, l'émergence de nouveaux services comme les aéroports, et les pôles de compétitivité induisant une concurrence entre les territoires d'autre part.

Par conséquent, si cette compétition interrégionale tend à favoriser la compétitivité entre les régions, Il existe également une relation entre attractivité et compétitivité. En fait, pour qu'un territoire soit attractif, il doit être compétitif.

De cette concurrence accrue des territoires émergent des stratégies d'attractivité exprimant la volonté d'un pays d'attirer les investissements étrangers. Par conséquent, cet enjeu-clé incite les responsables locaux à mettre en place les divers moyens et outils marketing visant à différencier le territoire afin d'attirer les différentes cibles.

b) Les facteurs communicant l'attractivité d'un territoire pour les entreprises

Un territoire est sensible à divers facteurs qui tendent à augmenter son attractivité, affectant ainsi plusieurs parties. D'une part, les ménages (la population qui vise à s'installer dans la zone) ou les touristes. Les investisseurs, d'autre part, choisissent de s'installer dans la région pour y développer leurs activités. De plus, notre recherche va porter principalement sur les facteurs qui attirent les entreprises.

L'attractivité des entreprises ou des investisseurs traduit la capacité d'un territoire à réunir toutes les conditions favorables à leur activité en les incitant à s'y installer et à y rester. Cette attractivité pour les investisseurs dépend principalement de trois facteurs. Tout d'abord, les

¹ Directrice générale de l'ADEUS Attractivité et positionnement du territoire transfrontalier

caractéristiques de la demande venant des entreprises soucieuses de permettre aux projets de se développer de manière durable. Deuxièmement, les spécificités de chaque territoire et, in fine, la concurrence croissante entre eux.

Par ailleurs, Sen (2000) évoque un certain nombre de critères économiques et sociaux qui influencent les choix des investisseurs désireux de s'installer sur le territoire. En effet, l'installation d'entreprises dans un territoire dépend de nombreux facteurs clés. C'est-à-dire une main-d'œuvre qualifiée et spécialisée, le système fiscal local et des ressources spécifiques propres à chaque activité de l'entreprise, éventuellement non disponibles dans toutes les régions. Il est donc essentiel pour la région d'avoir une bonne connaissance des opportunités disponibles, car elles influencent directement les choix d'implantation des entreprises.

Les coûts et les qualifications de la main-d'œuvre, les infrastructures, les fournisseurs, les transports et les moyens de communication, les services d'aide et de soutien à disposition des entreprises font donc également partie des nombreux facteurs qui rendent les territoires attractifs. Cependant, si les décideurs économiques valorisent les facteurs spécifiques à la zone lors du choix d'un emplacement, l'image véhiculée par la zone est également prise en compte. Ainsi, aucune entreprise n'est obligée de ne prendre en compte qu'un seul facteur lors du choix d'une implantation dans une région. Néanmoins, si cette dernière souhaite bénéficier de faibles coûts salariaux, elle ne peut pas se passer d'une infrastructure dédiée au développement de ses activités.

Par conséquent, l'attractivité d'une région pour les entreprises n'est pas seulement corrélée à des facteurs techniques ou primaires, spécifiques à une région. Nous avons constaté que les décideurs économiques accordent de plus en plus d'attention à l'attractivité économique de la région. Ainsi, les collectivités territoriales redoublent de stratégies d'attractivité au profit de l'implantation des entreprises.

Être attractif aux yeux des entreprises nationales et étrangères est l'une des priorités économiques et politiques pour tous les pays et toutes les villes. Selon Hatem (2007), si les territoires visent à attirer les entreprises pour dynamiser leurs économies, les entreprises ont aussi besoin des territoires permettant le développement et la réussite de leurs projets. Selon l'Insee (s.d.), les régions utilisent différentes stratégies pour développer leur économie. C'est-à-dire qu'elles s'adressent non seulement aux bureaux, aux usines, mais aussi aux touristes. Par ailleurs, les élus locaux n'hésitent pas à renforcer l'économie du territoire, notamment par les loisirs, le développement des transports, la recherche et l'innovation, mais aussi par la mise

en place de diverses infrastructures visant à améliorer la qualité de vie des différentes parties prenantes.

Ces mesures visent donc à renforcer l'économie de la région afin de développer une attractivité économique permettant de créer une image favorable pour le territoire aux yeux des investisseurs. De plus, Marshall (2010) montre dans ses recherches que les régions à spécialités « pointues », où de nombreuses entreprises sont implantées, attirent davantage les entreprises. En fait, les entreprises sont attirées par les régions comptant un grand nombre d'entreprises parce qu'elles peuvent augmenter considérablement leur productivité.

Les entreprises accordent alors plus d'attention aux régions dont l'économie est favorable à leur domaine d'activité. Pour cette raison, un système de production localisé est avantageux pour implanter une entreprise dans la région, car il favorise l'interaction entre les différentes unités de production pour améliorer la productivité. Selon Gilly (1990), la proximité des unités de production avec les entreprises, les industries et les centres de recherche permet aux entreprises de maintenir l'interaction et d'améliorer la collaboration pour augmenter la productivité.

Ainsi, pour rendre le territoire économiquement attractif pour les entreprises, il doit combiner de nombreux facteurs importants tels que des conditions d'habitat favorables, une qualité de vie suffisante et des infrastructures de qualité, ce qui permet d'attirer les décideurs des entreprises qui accordent de l'importance à ces éléments. Lorsqu'une entreprise décide de s'étendre dans une région particulière, ce choix est directement lié à sa capacité d'attirer d'autres acteurs. Les commerces seront intéressés de s'installer dans un territoire qui va permettre d'attirer les étudiants (comme Louvain-la-Neuve), résidents ou autres.

Cependant, si l'attractivité d'un territoire repose sur des facteurs rationnels perçus par les entreprises, on constate que l'image du territoire est prise en compte dans le processus de sélection d'un territoire pour l'implantation. Pour cette raison, les responsables locaux mettent en œuvre des actions de promotion territoriale pour améliorer les facteurs d'attractivité dans leurs territoires et commencer à attirer davantage d'entreprises.

2. Le territoire et la marque

Le branding territorial est aussi un outil marketing qui véhicule l'attractivité d'un territoire. Dans cette partie, nous révélerons l'ensemble des attributs de la marque territoriale qui

participent à rendre le territoire attractif. Finalement, nous allons montrer la capacité de la marque territoriale à rendre le territoire identifiable et différencié.

a) Identité, marque et attractivité territoriale

Les marques locales jouent un rôle important au niveau de l'attractivité territoriale. Elles servent à promouvoir l'identité territoriale et ainsi, à dessiner le positionnement du territoire et le rendre plus visible. Avec le temps, les territoires ont tendance à devenir des marques ce qui permet d'améliorer leur notoriété. De surcroît, la marque vise à différencier le territoire en communiquant sur ses avantages.

La gestion des marques territoriales passe par une bonne gestion de l'identité territoriale. En comparant les marques de produits avec les marques régionales, on peut dire que chacun a une identité propre et unique. Par conséquent, dans le cadre d'une stratégie de marque territoriale, la véritable identité du territoire doit être considérée afin de mettre en évidence les ressources les plus importantes du territoire, comme les ressources culturelles, historiques et économiques qui constituent le fondement du territoire. Selon Kapferer (2011), une marque territoriale ne crée de la valeur que si elle est liée à l'identité, au patrimoine et à la richesse d'un territoire. Elle est uniquement destinée à communiquer les valeurs du territoire en participant à son attractivité.

Ainsi, pour atteindre l'impact attendu, une marque régionale traduit l'identité régionale tout en la différenciant des autres régions perçues comme « concurrentes ». Pour Dowling (1986), la marque territoriale représente et communique les éléments constitutifs et l'histoire du territoire. L'identité territoriale est donc une composante-clé d'une marque territoriale car elle définit le positionnement et la personnalité du territoire pour améliorer son attractivité.

Si l'on prend l'exemple de la région Auvergne, on remarque que cette région se distingue par le positionnement que sa marque territoriale lui attribue. En effet, la marque Auvergne Terre d'Avenir positionne la région comme un luxe rare en termes de qualité de vie et d'environnement naturel. Ainsi, dans sa stratégie d'attractivité, la région s'appuie sur une marque territoriale qui promeut ses valeurs et reflète son identité et ses offres.

De plus, une identité territoriale fait partie intégrante d'une marque territoriale, favorisant ainsi son attractivité et la valeur du territoire en contribuant à sa distinction. Intégrer une identité locale à une marque augmente la visibilité, le charme et renforce l'attractivité du

territoire. Les marques territoriales se construisent sur l'identité du territoire pour valoriser l'image de marque et la rendre plus performante pour atteindre les objectifs.

b) L'apport de la marque territoriale au niveau de la différenciation du territoire

Dans cette partie, nous révélons la différenciation offerte par les marques territoriales en faveur de l'attractivité des entreprises. En effet, d'une part, cet outil marketing permet la différenciation régionale et, d'autre part, simplifie l'identification de la région à travers ses attributs et la communication qui en découle.

De nombreux gestionnaires territoriaux adoptent une stratégie d'attractivité pour faire face à la concurrence entre territoires. Parmi les outils déployés, les gestionnaires publics initient les marques territoriales et les mobilisent comme outils de différenciation.

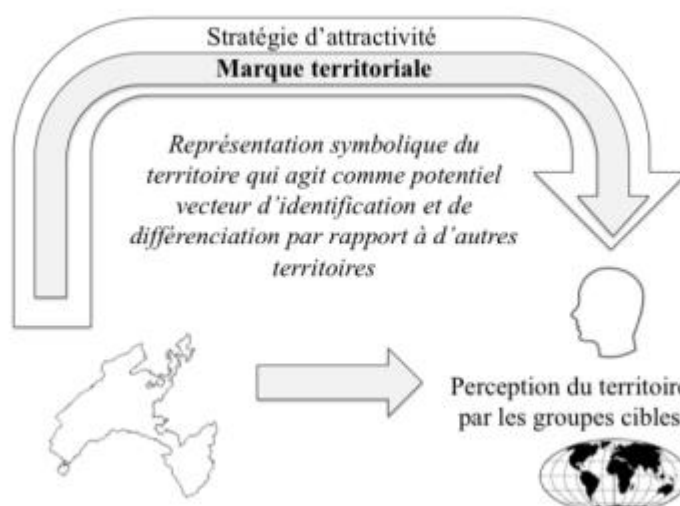
Selon Houllier-Guibert (2017), en France, la réforme territoriale tend à mettre les villes et les régions en concurrence, ce qui oblige chaque territoire visant à attirer les investisseurs et les touristes à lancer et renforcer sa propre marque afin de se différencier et mettre en évidence ses valeurs et son identité, et il n'y a pas mieux que la marque territoriale pour jouer ce rôle.

Nous pouvons donc supposer que le branding territorial est un avantage qui favorise la différenciation territoriale, ce qui renforce à son tour l'attractivité territoriale.

Par ailleurs, une étude empirique menée par Vuignier (2018) met en évidence le rôle de la différenciation au niveau de l'attraction des entreprises. Par conséquent, on peut parler de deux éléments qui amènent les managers à intégrer le branding territorial dans leur stratégie de différenciation. D'une part le positionnement qu'il permet, et d'autre part la perception positive qu'il crée pour les investisseurs et les touristes, ce qui renforce l'ancrage de la marque

territoriale
et permet
la
distinction
entre les
régions.

Schéma 1 : La marque territoriale comme outil marketing au service d'une stratégie d'attractivité



En conséquence, l'utilisation des marques territoriales devrait permettre une différenciation par ses divers attributs, en particulier à travers les significations qui évoquent des associations positives ou négatives auprès des décideurs économiques. De plus, ces connotations véhiculent un message qui guide la sélection des acteurs lorsqu'ils hésitent entre plusieurs régions.

Une stratégie de branding territorial vise à accroître la visibilité d'un territoire, à maintenir son attractivité et à mettre en valeur son vecteur de différenciation par sa capacité à informer et communiquer sur le territoire tout en le distinguant des autres.

De fait, des études en tourisme ont mis l'accent sur la fonction de « sommaire » induite par les marques territoriales. Des chercheurs mettent également en évidence la capacité informative des marques territoriales qui permet, à côté de la différenciation générée, d'influencer les décisions de localisation (Insch & Florek, 2008 ; Zenker & Rutter, 2014).

De ce fait, grâce aux marques territoriales, les territoires communiquent leurs valeurs et leurs histoires, pour Lévy et Lussault (2013) cela rappelle les caractéristiques de l'identité territoriale comme un construit collectif. L'approche d'attraction à travers le branding territorial dépend de chaque territoire, ce qui induit de prendre en compte l'identité territoriale, puisque ce concept d'identité est à la base même de la différenciation.

Pourtant, si l'objectif principal du marketing territorial est l'attractivité du territoire, les responsables locaux légitiment le besoin d'utiliser des marques de territoire en faveur de sa

différenciation du territoire. Des recherches empiriques ont montré que lorsque des entreprises, des touristes ou des habitants sont confrontés à une marque territoriale, celle-ci influence leurs décisions, surtout s'ils connaissent déjà le territoire. Cela réveille les souvenirs négatifs ou positifs et permet de les différencier, c'est-à-dire de distinguer et d'identifier le territoire par l'image et le positionnement communiqué (Bros-Clergue, 2006).

3. La fonction communicationnelle de la marque pour le territoire

a) La marque territoriale et l'identification des territoires

Indépendamment de l'image territoriale, la quête d'attractivité est aujourd'hui un enjeu majeur pour les territoires qui cherchent à attirer et à se démarquer en poursuivant des objectifs communs, concrétisés à travers la marque territoriale véhiculant le sens et la valeur pour les acteurs territoriaux.

L'attraction est aujourd'hui un enjeu majeur pour les territoires qui s'efforcent de se démarquer, d'augmenter leur notoriété et d'améliorer leurs services pour attirer les touristes, les investisseurs et les autres cibles. La marque territoriale est ainsi reconnue comme un facteur d'identification qui contribue à l'attractivité d'un territoire.

En effet, les marques territoriales ne sont pas le seul facteur qui contribue à l'attractivité territoriale. Néanmoins elles contribuent à côté d'autres facteurs à l'attractivité territoriale. La marque territoriale permet de mettre en évidence un territoire, et pas seulement au niveau de l'image. En effet, on peut connaître les perspectives d'un territoire à travers sa marque. Selon Kapferer (2012), les marques territoriales valorisent les identités territoriales et donnent aux individus un sentiment d'appartenance. Plus une marque de destination a d'identité, plus elle aura de sens pour attirer de nouveaux touristes. Dans ce sens, Gayet (2017) associe la marque territoriale à l'attraction touristique.

Ainsi, une identité territoriale exprime l'ADN du territoire et implique la prise en compte de l'image du territoire, rendant le territoire plus identifiable à travers l'identité véhiculée par la marque. La prise en compte de l'identité du territoire au niveau de la conception de la marque territoriale favorise l'attractivité territoriale.

Kapferer (2011) indique que l'identité d'une région permet la singularisation de celle-ci, la rendant plus identifiable et attractive. Les marques territoriales sont liées aux valeurs du territoire et fédèrent diverses offres économiques et touristiques. Celles-ci portent sur

l'ensemble d'éléments du territoire qui sont intangibles et qui constituent des leviers d'attractivité que l'on associe au territoire (Kapferer, 2011)

Cependant, si les marques régionales jouent un rôle au niveau de l'attractivité du territoire à travers l'identification, elles permettraient aussi aux particuliers de distinguer les territoires en affectant leur image du territoire. Chamard (2017) soutient que si une marque territoriale repose sur des valeurs partagées et un positionnement crédible, elle favorisera le développement d'une image positive du territoire.

b) La marque territoriale comme outil de communication

Communication et marketing ne peuvent pas être mélangés car ils ont des fonctions différentes, mais les marques régionales conduisent à des interactions entre la communication et le marketing. Il s'avère que si le but de la communication sur un produit ou service est d'en faire la promotion auprès des particuliers pour l'achat, alors le but de la communication par une marque locale est de promouvoir les valeurs de la localité.

En effet, une marque territoriale n'est pas seulement un outil marketing, mais aussi un outil de communication qui permet de booster la notoriété d'un territoire à travers les aspects cognitifs liés à la communication.

De plus, une marque territoriale agit positivement sur les individus pour créer une image désirable et positive de la ville, et donc agir sur l'aspect affectif, qui convainc les individus d'un potentiel territorial (l'aspect conatif).

Selon les auteurs, il existerait une corrélation entre la marque comme outil de communication et la marque comme outil marketing, ce qui génère une complémentarité entre les deux. Une marque territoriale valorise un territoire par sa communication et le renforce en lui donnant plus d'importance.

Grâce à cette communication, les marques locales peuvent se développer à différents niveaux afin d'attirer plus de monde. Cet outil de marketing combiné avec la communication contribue à accroître la notoriété locale. Certains auteurs parlent ainsi de rétroaction entre marques locales et communication locale. Parce que les messages positifs influencent favorablement l'autre et augmentent la notoriété d'un territoire.

Enfin, les marques territoriales jouent un rôle important dans l'attractivité territoriale. En particulier, elles contribuent à la différenciation territoriale en permettant d'identifier les

territoires par leurs atouts et en communiquant sur les atouts territoriaux. De ce fait, une marque territoriale développée à plusieurs niveaux soutient l'attractivité territoriale d'une part et influence le processus de choix du lieu d'implantation des entreprises, d'autre part.

Chapitre 3 : le branding territorial et l'implantation des entreprises

Dans ce chapitre, nous allons montrer la relation entre la décision d'implantation des entreprises et la marque territoriale en exposant les rôles joués par la marque qui semblent avoir une influence sur la décision d'implantation.

1. L'impact de la marque territoriale sur la décision d'implantation des entreprises

Comme montré avant, les territoires adoptent des marques territoriales afin de se distinguer des autres territoires, on constate également que les entreprises profitent elles-mêmes de cette différenciation en s'associant au territoire afin d'améliorer leur l'image. Dans cette partie, nous allons exposer l'impact de la marque territoriale sur la décision d'implantation des entreprises.

a) La marque territoriale comme vecteur de différenciation des entreprises

Un nombre croissant de régions mettent en œuvre des approches de branding territorial. D'une part elles visent à attirer les entreprises, et d'autre part, elles cherchent à retenir celles qui sont déjà implantées sur le territoire et qui pourraient devenir nomades face à des territoires peu attractifs. Une marque territoriale qui renforce l'attractivité territoriale est perçue comme un outil qui influence directement les entreprises et favorise les opportunités de développement économique pour les entreprises. Cependant il existe peu d'études empiriques traitant cette question.

Toutefois, une étude de cas menée sur des entreprises constituées en Suède a révélé qu'il existe une relation entre la marque territoriale et l'attractivité. En effet, selon l'auteur de l'étude, la marque d'un territoire peut effectivement donner à la région un avantage concurrentiel et être un facteur attractif pour favoriser l'installation des entreprises.

De plus, Van de Laar et Neubourg (2006) étudient la prise de décision des investisseurs et soutiennent que le branding territorial influence les perceptions personnelles des investisseurs et des décideurs d'entreprise. Dans cette optique, la marque influence les investisseurs de plusieurs manières, d'abord, elle est **distinctive et informative** dans le sens où la marque permet de distinguer le territoire des autres et génère des associations favorables (Eshuis et al., 2014a). Pour Jacobsen (2012) cette fonction s'opère durant la constitution d'une liste des territoires potentiels. Puis, la marque territoriale exerce une fonction **identitaire**. Cela veut dire que la marque est censée refléter l'identité du territoire (Lévy & Lussault, 2013), ce qui va créer un sentiment d'appartenance et fédérer les différentes parties prenantes autour d'un même objectif (Michel, 2013). Et pour finir, la marque a une fonction fédératrice, Elle

favorise la collaboration entre les différents acteurs du territoire afin de faire réussir le projet du branding territorial. Elle génère la cohésion, et c'est dans ce sens que les parties prenantes impliquées dans la stratégie du branding territorial sont invitées à devenir les ambassadeurs et représentants du territoire (Andersson & Ekman, 2009 ; Rehmet & Dinnie, 2013). Tous ces éléments participent à créer une bonne image chez les investisseurs.

De plus, une stratégie de branding territorial met non seulement l'accent sur l'image du territoire et sa puissance économique, mais, parallèlement, les investisseurs ressentent des sentiments positifs à l'égard du territoire, les encourageant ainsi à utiliser la marque territoriale pour renforcer l'image de leurs entreprises et pour se différencier. De plus, une étude de Bose, Roy et Tiwari (2016) a suggéré une corrélation entre la marque territoriale et la notoriété territoriale, suggérant ainsi que cette connexion directe encourage l'intention d'investissement. De surcroît, les marques territoriales influencent directement la perception des décideurs d'entreprises et des investisseurs, créant ainsi un cercle vertueux favorisant l'attractivité territoriale.

En fait, une marque territoriale augmenterait la perception qu'ont les investisseurs de la performance d'une entreprise. Les marques territoriales fortes ont tendance à communiquer que les affaires deviennent plus performantes dans le territoire, ce qui encourage les entreprises à s'y implanter. Une étude de Kaya et Marangoz (2014) montre que les marques territoriales influencent la perception des entrepreneurs. Cela sert à différencier la région et reflète la bonne santé économique du territoire, permettant aux investisseurs d'aller dans une région plutôt qu'une autre pour les décisions d'investissement.

De plus, Comme nous l'avons vu ci-dessus, de nombreuses études confirment que les marques territoriales tendent à favoriser l'implantation d'entreprises sur un territoire car elles témoignent de la performance et de la notoriété du territoire. Donnant des exemples de branding territorial dans le secteur du tourisme, Baloglu et McCleary (1999) démontrent que « *l'image de marque a un impact significatif sur le choix de la destination de vacances* » (p. 868).

En effet, les chercheurs qui ont mené des recherches sur ce sujet soulignent que les marques territoriales ont un impact positif sur l'image d'un territoire, qui à son tour influence la perception des investisseurs en communiquant une bonne santé économique sur le territoire, ce qui favorise finalement l'implantation des entreprises.

b) Une mise en avant du territoire déclenchant une attitude favorable auprès des décideurs économiques

Le premier modèle est le modèle de Metaxas (2010) qui a étudié l'influence du marketing territorial sur les investisseurs. Metaxas avance que le branding territorial aurait une influence sur les décideurs des entreprises. Selon l'auteur, la marque territoriale, après la mise en place des politiques publiques permettant de créer un environnement favorable et qui répond aux besoins et attentes des investisseurs, génère une attitude positive chez ces derniers créant ainsi de la crédibilité et de la confiance auprès des entreprises.

Pour Metaxas (2010), les responsables territoriaux et les entrepreneurs se rencontrent dans un marché où les entreprises sont des demandeuses de territoire et expriment un ensemble de besoins et attentes. Par ailleurs, c'est aux responsables locaux qu'incombe la responsabilité de mettre en place des politiques adaptées afin de répondre aux besoins des investisseurs.

Dans ce modèle, la marque territoriale se base sur les facteurs d'attractivité, qui sont le fruit des politiques des responsables locaux, pour produire un effet sur les investisseurs.

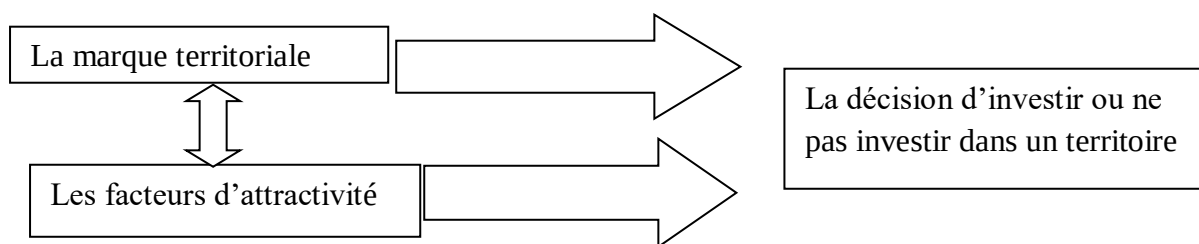
Le modèle de Jacobsen (2012) suggère que le branding territorial aurait un impact sur l'attitude des décideurs des entreprises. Dans son modèle, il existerait deux niveaux du branding territorial, le premier correspond à une gestion opérationnelle par laquelle la gestion de la marque territoriale passe par le développement des attributs territoriaux qui seront jugés positifs ou négatifs par la cible. Le deuxième niveau consiste en la gestion stratégique de la marque territoriale. A ce niveau, la marque est utilisée pour différencier le territoire, lui donner une identité et un prestige. Ses deux niveaux permettent d'envoyer des messages susceptibles d'influencer la décision d'investissement. A nouveau, nous remarquons que l'élément central sont les facteurs d'attractivité sur lesquels repose la marque pour générer une influence.

Dans la suite de son modèle, Jacobsen (2012) suggère que la décision du choix d'un lieu d'implantation passe par deux phases pendant lesquelles le branding territorial peut intervenir pour impacter le comportement des investisseurs. Pour Jacobsen, la marque territoriale joue un rôle important au niveau de la différenciation pendant les deux phases du processus de décision. Durant la première phase, la marque territoriale aidera à faire connaître le territoire et à inciter les décideurs économiques à le prendre en compte dans leur liste des territoires potentiels. Durant la phase de décision finale, la marque territoriale est une synthèse des

différents atouts et attributs du territoire qui seront jugés avantageux par les investisseurs ciblés.

De ce modèle, Jacobsen (2012) déduit que la conception d'une marque territoriale susceptible d'influencer la décision des entreprises en matière d'implantation dépend des attributs du territoire sur lesquels se basera la marque territoriale. Il ajoute ensuite que ces attributs doivent être déterminés sur la base d'une bonne compréhension du territoire et des besoins et attentes de la cible visée.

Pour schématiser :



Ainsi, si une marque locale est un facteur-clé d'attractivité, dans des situations où un territoire veut attirer des entreprises, la marque mettra en valeur la santé économique locale en valorisant l'image de la localité auprès des décideurs économiques. Plus un territoire a de l'identité, plus la marque de ce territoire sera attrayante lorsqu'elle sera basée sur ses attributs uniques.

Dans le modèle théorique de Jacobsen (2009) « *investor-based place brand equity* », le branding territorial influencerait le comportement des décideurs économiques et, par ailleurs, les marques territoriales communiquent aux décideurs économiques les forces du territoire. Elles le font en mettant l'accent sur le fait que le territoire est parfaitement adapté à l'entreprise et que cela apportera du prestige et une identité forte à l'entreprise.

Ainsi, la perception positive de la marque locale permet également à l'entreprise de tirer profit de l'attractivité locale. De cette façon, nous pouvons dire que la marque influence les investisseurs. En effet, la marque territoriale tend à traduire les spécificités locales en atouts favorables pour les entreprises et pour l'image qu'elles souhaitent développer.

La marque territoriale semble être un élément qui contribue à l'attractivité territoriale. Ainsi, au moyen de la marque territoriale, les régions visent à communiquer des offres potentielles aux investisseurs afin qu'ils puissent s'implanter dans la région. Selon Jacobsen (2009, 2012),

l'effet de la marque territoriale sur le comportement des investisseurs prend forme à travers le passage des attributs du territoire aux atouts perçus. En conséquence, les marques territoriales ont tendance à restaurer les éléments impactant l'attractivité territoriale. De plus, selon Vuignier (2018) « *la marque territoriale participe à une narration potentiellement évocatrice* » (p.79), ce qui attire les entreprises et les conduit à s'implanter dans le territoire pour tirer profit de l'attractivité du territoire.

2. La place de la marque territoriale dans le processus de décision de l'implantation des entreprises

a) Le rôle de la marque territoriale au niveau de l'implantation des entreprises

Selon les recherches menées par Jacobsen (2009, 2012), il y a deux étapes dans la sélection d'un lieu d'implantation, et la marque d'un territoire joue un rôle important non seulement au premier moment, lorsque la notoriété du territoire compte, mais aussi lors de la prise de décision finale.

En effet, dans la première étape du processus, une marque de territoire consiste à informer les investisseurs des opportunités dans le territoire. De plus, au niveau de l'étape du choix d'un lieu d'implantation, une marque territoriale identifie les caractéristiques favorables à l'implantation.

En se référant au concept de « sensibilité » aux marques territoriales (Brown et al., 2012 ; Brown, 2007 ; Kapferer & Laurent, 1992 ; Lachance et al., 2003 ; Xiaoling, 2005 ; Zablah et al., 2010), ces auteurs soulignent que la marque territoriale influencerait directement le choix d'un territoire, Elle serait reconnue comme un élément d'attractivité influençant la réputation et l'image d'un territoire, et jouant un rôle secondaire dans le choix d'un lieu d'implantation.

Enfin, les recherches réalisées par les auteurs ci-dessus permettent d'assimiler la fonction des marques territoriales dans le processus de choix d'un lieu d'implantation. Premièrement, les marques régionales peuvent différencier les territoires pour attirer les entreprises. Deuxièmement, en mettant en évidence les facteurs recherchés par les entreprises, il y a un effet positif sur les investisseurs.

Cependant, si l'on détecte un effet produit par les marques territoriales, on remarque qu'il dépend du facteur d'attractivité régionale. Ainsi, l'attractivité exercée par les marques territoriales relève d'un effet « résumé » direct qui tend à mettre en lumière les éléments influençant l'attractivité territoriale.

Dans ce contexte, une étude menée par Cleave et al. (2016) a conduit à constater que les marques territoriales étaient considérées comme avantageuses pour attirer les entreprises par les responsables du développement économique du territoire.

Cependant, une étude empirique menée par Vuignier (2017) pointe une ambiguïté. Une enquête menée auprès d'entreprises suisses montre que les décideurs sont influencés par le branding territorial, mais celui-ci n'apparaît pas comme un facteur majeur dans leurs décisions d'implantation, plutôt comme un élément secondaire. En effet, lorsque la marque territoriale apparaît comme un facteur secondaire, les décideurs d'entreprises ont tendance à donner plus d'importance aux facteurs clés d'attractivité territoriale. Cependant, l'étude soutient qu'une grande partie des décisions d'implantation des décideurs économiques étaient influencées par la marque territoriale. Selon une enquête auprès des entreprises du canton de Vaud réalisée par Vuignier (2019), la plupart des chefs d'entreprises soutiennent que l'image du territoire traduite par la marque du territoire a influencé leur choix d'emplacement.

Par conséquent, même si les facteurs spécifiques à la région influencent principalement la décision d'implantation, les marques locales peuvent jouer un rôle important en tant que facteur d'attractivité secondaire dans le choix de l'emplacement, parce qu'elle joue un rôle plus tard dans le processus. Dans un second temps, les marques territoriales influencent les perceptions des investisseurs du territoire, en renforçant son image et sa notoriété.

De plus, la littérature tend à donner plus de clarification du concept de marque territoriale. Car, d'une part, les facteurs clés d'attractivité sont l'élément autonome de la marque, et d'autre part, la marque a une valeur « intrinsèque », c'est-à-dire que la marque est un élément attractif en soi. Par conséquent, les marques locales agissent sur la confiance des décideurs économiques au niveau du processus d'implantation.

b) Le branding territorial agit sur la confiance des investisseurs dans le choix d'un lieu d'implantation

Les marques locales, au moyen de leurs attributs, influencent la confiance cognitive et émotionnelle des investisseurs dans le processus de choix d'un territoire. En effet, les marques territoriales ont plusieurs attributs. Le premier attribut représente la qualité perçue par les décideurs économiques de ce qu'offre le territoire. Cette qualité perçue affecte directement la confiance des consommateurs. Une marque territoriale aide donc les investisseurs en encourageant leur choix d'implantation par son attribut de qualité (Chouk & Perrien, 2003).

En outre, les recherches de Doney et Cannon (1997) montrent que les dirigeants d'entreprises s'intéressent uniquement aux facteurs quantifiables tels que les coûts de main-d'œuvre et les taxes dans le processus initial du choix d'un territoire. Ainsi, les décideurs économiques ont plus de contrôle sur leur avenir grâce à des facteurs quantifiables. Cela explique pourquoi les investisseurs ont tendance à évaluer la rentabilité de leurs choix d'implantation. En conséquence, Doney et Cannon (1997) observent que la qualité perçue exprimée par l'offre de territoire crée en son sein « *un processus de calcul régi par la logique inhérente de gain-perte de la prise de décision* » (p.37). Cela clarifie le lien entre l'image de marque locale et la confiance qui en résulte dans les choix de localisation.

En plus de l'attribut de qualité, Méchelin (2001) met l'accent sur un deuxième attribut lié à la communication directe des marques locales : lorsque les entreprises choisissent où s'implanter au sein d'un territoire, elles sont sûres d'être confrontées à un flot d'informations sur les diverses caractéristiques de la région. De plus, les marques territoriales contribuent dans ce sens pour améliorer la communication sur les spécificités territoriales. A l'inverse, à travers des communications menées autour de leurs stratégies, elles participent à accroître la confiance et à simplifier la compréhension des dirigeants d'entreprises. Mzioudit (s.d.) soutient que cette communication contribue à diminuer l'incertitude pour les entreprises.

Les marques locales contribuent à mettre en exergue le savoir-faire et l'expertise des acteurs locaux, ce qui influence favorablement la confiance des dirigeants des entreprises. Cela contribue à démontrer les capacités de la région à travers ses attributs, ce qui permet aux entreprises de faire confiance à la région et de renforcer leur intérêt. Grâce à la marque, le territoire crée donc des avantages fonctionnels qui vont renforcer la confiance et réduire les risques ressentis. Pour Jacobsen (2009), les marques territoriales traduisent les attributs et les atouts du territoire à travers des représentations mentales qui influencent la rationalité de la prise de décision, ce qui joue en faveur de l'implantation dans le territoire.

c) Le branding territorial et l'attachement au territoire

Alors que les entreprises accordent de plus en plus d'attention à leur personnalité et à leur image de marque, les marques locales auront un impact direct sur la performance des entreprises. Nous pouvons dire qu'il serait difficile pour les entreprises de faire confiance à une région si elles ne disposent pas d'informations sur ses performances. Des marques territoriales fortes permettraient de renforcer la confiance dans le territoire et auraient tendance à favoriser l'attachement à une région.

Pour Fiske et al. (2002), les dirigeants, lorsqu'ils décident de l'emplacement d'entreprise, ont tendance à prendre en compte la culture et l'identité locales d'une part, et l'image d'entreprise souhaitée d'autre part. Ainsi, les travaux de ces chercheurs soulignent que la sélection du lieu se base également sur deux aspects : la compétence et la sociabilité. Le terme de compétence renvoie à la qualité de la main-d'œuvre présente dans le territoire et, selon les deux auteurs, les employés doivent être compétitifs et efficaces. Cela fait référence à la confiance cognitive des investisseurs.

Grâce au branding territorial, le territoire pourra attirer les entreprises qui s'y réfèrent, et pour Kessous et Roux (2017), la relation de l'entrepreneur au territoire s'apparente à celle de mère enfant, et est fondée sur des liens émotionnels. Puisque le sentiment d'appartenance au territoire induit par les marques territoriales influence le choix de la localisation, y compris les ressources dont peuvent bénéficier les entreprises, ce sentiment est généré par les marques territoriales et renforcent la confiance cognitive.

De plus, les marques déclenchent des associations abstraites et sont liées à des traits symboliques, notamment l'affiliation sociale. Certains facteurs de personnalité sont associés aux marques, et ils confirment l'impact que les marques ont sur les consommateurs. Pour Jacobsen (2012), la marque territoriale incite les entreprises à s'implanter dans le territoire car elle donne une vision de l'appartenance à une région, suscite l'affection pour les marques régionales et influence la confiance émotionnelle des décideurs dans leur processus de choix. De ce fait, les responsables locaux, à travers le branding territorial et une stratégie de communication, peuvent influencer la confiance cognitive et affective des dirigeants d'entreprises dans leur processus de décision. Or, bien que les marques territoriales contribuent à l'attractivité territoriale, nous constatons que cela n'est pas sans conséquence.

3. Les difficultés liées au branding territorial

Le branding territorial est un outil permettant de rendre le territoire plus attractif et de réaliser les objectifs de développement. Cependant, cet outil n'échappe pas aux critiques. En effet, l'utilisation irréfléchie du branding territorial peut entraîner des effets négatifs et porter gravement atteinte à l'image du territoire.

a) L'application du branding territorial

Si plusieurs territoires adoptent une stratégie de branding territorial pour accroître leur attractivité, cela ne marche forcément pas pour tous les territoires. Chaque territoire est unique, a ses propres spécificités et nécessite une stratégie marketing sur mesure, mais nous

constatons que de plus en plus de territoires de petite et moyenne taille recherchent davantage des marques régionales pour résoudre leur problème d'image. Toutefois, sans une identité propre, un territoire n'atteint pas l'impact attendu d'une marque territoriale.

Selon Allaux (2015), plusieurs territoires « *souffrent d'un manque d'identité* » (p.62) et déploient des stratégies de branding territorial basées sur des identités artificielles mal appariées aux spécificités du territoire. Par conséquent, cette approche n'est pas adaptée à toutes les régions et doit être différente pour chaque région, de sorte que la même stratégie ne peut pas être utilisée pour les petites régions comme une grande ville. De plus, la marque d'un territoire doit être pensée en amont et mobiliser toutes les parties prenantes du territoire afin de rendre le territoire économiquement attractif.

Dès lors, il convient de noter que si une stratégie de branding territorial est un facteur favorable au développement d'un territoire, ce n'est pas une recette magique. Pour réussir une démarche de place branding, il faut, d'une part, prendre en compte les caractéristiques du territoire et son identité, et, d'autre part, prendre en compte les besoins et les attentes des entreprises, ou les cibles visées en générale, et de surcroît, impliquer les différentes parties prenantes du territoire. De ce fait, une stratégie de branding territorial mal planifiée peut impacter négativement le territoire et son attractivité.

b) Le branding territorial et le danger de la dissonance

De plus en plus de régions adoptent des démarches de place branding, mais ce n'est pas toujours réalisé après une bonne réflexion et bien des territoires essaient d'imiter les stratégies déployées par les territoires voisins en oubliant que chaque territoire doit avoir sa propre marque qui doit être en cohérence avec son image, identité et ses atouts, pour espérer avoir un impact réel sur les différents groupes cible.

L'utilisation d'une marque territoriale par plusieurs régions peut conduire à des dissonances, voire, avoir des répercussions néfastes sur le long terme car elles occultent les messages et minimisent leurs effets différenciants. La marque doit être propre à un territoire et doit prendre en compte ses spécificités. Une incohérence entre la marque et les caractéristiques du territoire peut avoir un impact négatif sur son image car elle va envoyer un message incorrect aux groupes cible qui seront déçus après avoir détecté que la marque ne communique pas la réalité du territoire. En résumé, si la marque du territoire joue en faveur de l'attractivité territoriale, notons qu'elle ne convient pas à tous les territoires. La marque territoriale doit donc être ancrée dans la réalité du territoire.

Chapitre 4 : la construction du modèle d'analyse

Dans cette recherche, notre objectif est de comprendre le rôle joué par la marque territoriale WeCasablanca dans le processus de choix des entreprises et ce, afin de voir si cette stratégie permet de renforcer l'attractivité de Casablanca. Pour réaliser la recherche, nous allons présenter brièvement l'ensemble des éléments présentés dans la partie théorique afin de construire nos grilles d'analyse.

Dans le chapitre 2, nous avons abordé, premièrement, la question de l'attractivité et nous avons constaté que cette dernière serait, en soi, un facteur favorisant l'implantation des entreprises. Pour cette raison, nous avons vu que les territoires multiplient les stratégies afin de renforcer leur attractivité. Deuxièmement, nous avons mentionné qu'ils existent un ensemble de facteurs d'attractivité primaires sur lesquels se basent en priorité les entreprises pour juger l'attractivité d'un territoire. De plus, dans une stratégie de marketing territorial, il faudrait développer des facteurs qui répondent aux attentes de la cible et qui soient en adéquation avec l'identité du territoire et son histoire. Cela suggère que la marque territoriale joue un rôle secondaire au niveau de l'attractivité. En effet, la marque apporte du soutien aux facteurs d'attractivité primaires en impactant positivement l'image du territoire, en améliorant l'attractivité territoriale, en renforçant la notoriété et la visibilité du territoire, en participant à le faire aimer et enfin, en permettant aux entreprises de tirer profit de la puissance de la marque territoriale afin de renforcer leur crédibilité et notoriété. De cette lecture, nous pouvons suggérer notre première hypothèse de recherche :

- **La marque territoriale WeCasablanca exerce un effet secondaire par rapport aux facteurs d'attractivité primaires de la ville de Casablanca.**

La grille d'analyse de la première hypothèse s'établit comme suit :

Hypothèse 1	Thèmes	Sous-thèmes
La marque WeCasablanca joue un rôle secondaire par rapport aux facteurs d'attractivité primaires	L'attractivité territoriale de Casablanca repose en principe sur un ensemble de facteurs primaires compatibles avec l'identité de la ville et les besoins de la cible visée	Une position géographique exceptionnelle et une stabilité politique reconnue
		Première place financière d'Afrique et hub continental
		Des coûts très compétitifs et un climat des affaires attractif
		Des infrastructures industrielles, logistiques et de transport de très haut niveau
		Une plateforme orientée export et ouverte sur l'international
		Un écosystème structuré au service des investisseurs
		Une population active multilingue et bien formée
	Le rôle de la marque WeCasablanca au niveau de l'attractivité de Casablanca	La marque Wecasablanca occupe une place secondaire dans les décisions d'implantation et de relocalisation
		Renforce l'attractivité territoriale de la ville
		Renforce la crédibilité et la notoriété des entreprises

Dans le chapitre 3, nous avons, d'abord montré que la marque territoriale pourrait être un avantage concurrentiel et un facteur attractif pour favoriser l'installation des entreprises. Deuxièmement, le branding territorial influencerait les perceptions personnelles des décideurs d'entreprises, et cela de différentes manières. Elle influencerait de manière cognitive en informant sur les différents atouts du territoire. Elle générerait une bonne image grâce à la collaboration qu'elle crée entre les différentes parties prenantes impliquées dans une stratégie de branding territorial. Troisièmement, une stratégie de branding territorial met non seulement l'accent sur l'image du territoire et sa puissance économique, mais aussi, les investisseurs ressentent des sentiments positifs à l'égard du territoire, les encourageant ainsi à utiliser la marque territoriale pour renforcer l'image de leurs entreprises et pour se différencier. En conséquence, la marque territoriale pourrait agir sur la confiance que les décideurs

économiques accordent au territoire. Cette deuxième lecture nous permet de suggérer la deuxième hypothèse de la recherche :

- **La marque territoriale Wecasablanca est une source de différenciation impactant le processus d'implantation des entreprises**

La grille d'analyse de la deuxième hypothèse s'établit comme suit :

Hypothèse 2	Thèmes traités	Sous-thèmes
La marque territoriale Wecasablanca est une source de différenciation impactant le processus d'implantation des entreprises	La marque WeCasablanca influencerait les perceptions personnelles des investisseurs et des décideurs d'entreprises	Influence de manière cognitive la perception du territoire en informant sur les atouts de Casablanca
		La marque territoriale Wecasablanca augmenterait la perception qu'ont les investisseurs de la performance d'une entreprise à Casablanca
		Avoir une marque territoriale forte a tendance à communiquer que les affaires deviennent plus performantes à Casablanca
		Agit sur la confiance que les investisseurs accordent à la ville de Casablanca
	La différenciation générée par WeCasablanca apporte une plus-value aux entreprises à Casablanca	La marque WeCasablanca différencie la ville et permet aux entreprises de renforcer leur notoriété WeCasablanca permet aux entreprises de jouir d'une certaine image en exploitant

		celle de la ville
--	--	-------------------

D'après la revue de littérature, nous avons vu, d'abord, l'apport du branding territorial au niveau de l'attractivité territoriale d'une part, et d'autre part, nous avons vu le rôle joué par la marque territoriale au niveau du processus de choix d'un territoire pour l'implantation des entreprises. En raison du faible nombre d'études de l'impact de la marque territoriale sur la décision du choix d'un territoire, nous allons faire appel à une étude exploratoire sous forme d'entretiens semi-directifs afin de comprendre l'effet de la marque territoriale sur la décision des entreprises.

Malgré le nombre restreint des études qui traitent le sujet, nous savons qu'il existerait une relation entre les marques territoriales et le choix d'un territoire pour l'implantation des entreprises. Si la marque territoriale favorise la différenciation d'un territoire en influençant les perceptions des décideurs des entreprises et en résumant les caractéristiques et les atouts territoriaux, nous poursuivons dans la seconde partie un travail de terrain pour vérifier les apports de la littérature en les appliquant au contexte spécifique de la ville de Casablanca au Maroc.

Partie II : la marque territoriale WECASABLANCA et la promotion économique de la ville de Casablanca

Chapitre 5 : méthodologie de la recherche

Le nombre des recherches de terrain traitant de l'impact du branding territorial sur l'attractivité des territoires, et en particulier l'aspect lié à l'implantation des entreprises, est faible. Pourtant, la littérature existante se montre optimiste par rapport à l'existence d'un effet de la marque territoriale et son rôle potentiel en matière d'attractivité, y compris son impact sur les entreprises. En raison du nombre restreint des recherches sur ce sujet, nous allons organiser une recherche exploratoire sous forme d'étude qualitative afin de vérifier l'exactitude de ce postulat. Dans cette partie, nous allons présenter la méthodologie que nous allons suivre afin de répondre à notre question de recherche. D'abord, nous allons aborder les sous-questions de la recherche, ensuite, nous allons présenter l'organisation du terrain d'étude et, finalement, l'échantillonnage.

1. Présentation de la méthodologie

a) Questionnement de la recherche et la méthode d'étude choisie

Les territoires se réfèrent à un ensemble de postulats afin de légitimer la mise en place des initiatives du branding territorial (Gayet, 2014, 2017). Les budgets destinés à ces stratégies sont considérables et ne cessent d'augmenter (Jacobsen, 2009 ; Lucarelli & Berg, 2011). Par conséquent, questionner l'efficacité de la marque territoriale s'avère pertinent. Notre recherche vise à éclaircir la relation entre le branding territorial et l'attractivité des entreprises afin de vérifier à quel point la marque territoriale participe à différencier un territoire, et également à renforcer son attractivité économique. En résumé, l'objectif de la recherche est de répondre à la question suivante :

Quelle place occupe la marque territoriale dans la prise de décision d'implantation des entreprises ?

En se basant sur la revue de littérature, nous défendons l'idée qu'il est important de voir l'effet de la marque territoriale par rapport aux facteurs d'attractivité primaires, étant donné que ces facteurs représentent l'élément le plus important pour les entreprises au début de leur processus de décision. Dans cette étude, nous allons nous concentrer sur le choix final que l'entreprise va opérer. En effet, l'objectif n'est pas de découvrir l'importance de la marque territoriale pour décider de considérer un territoire et de le mettre avec les autres territoires

potentiels, mais bien de voir quel est son effet au moment de la décision finale, quand les facteurs d'attractivité primaires de chaque territoire sont analysés finement par l'entreprise.

Dans cette logique, nous pouvons transformer notre question de recherche en deux sous-questions :

- Quel est l'effet de la marque territoriale au moment de la prise de décision du choix d'un lieu d'implantation ou de relocalisation ?
- Quel est l'impact de la marque territoriale sur les facteurs d'attractivité primaires ?

La littérature sur le processus que suivent les entreprises pour choisir un territoire se veut rationnelle et se base sur des facteurs tangibles. Cela veut dire que les facteurs intangibles comme l'image, la notoriété ont une place secondaire dans le processus de décision. Pour les investisseurs, la décision doit, d'une part, permettre de maximiser les préférences pour certains territoires par rapport à d'autres, tout en minimisant les risques. Dans cette situation, et en particulier la phase finale quand il ne reste que quelques territoires pour prendre une décision, la marque territoriale peut jouer un effet « résumé » (Han, 1989). Autrement dit, la marque territoriale joue le rôle d'un raccourci mental (Lindstrom, 2011 ; Zavattaro, 2014). Cela veut dire que le fait de mentionner le nom d'un territoire déclenche des informations synthétisées sur les facteurs d'attractivité du territoire en question, à condition que ces informations sont connues et mémorisées.

Pour toutes ces raisons, nous avons décidé de poser les hypothèses suivantes :

- La marque territoriale WeCasablanca joue un rôle secondaire par rapport aux facteurs d'attractivité primaires de la ville de Casablanca
- La marque territoriale Wecasablanca est une source de différenciation impactant le processus d'implantation des entreprises

b) Justification du choix de la méthode choisie

En raison du nombre restreint des recherches sur le sujet de ce mémoire, nous avons décidé de mener une étude exploratoire afin d'apporter plus d'informations sur le rôle de la marque territoriale. L'objectif poursuivi n'est pas seulement de vérifier si la marque territoriale contribue à attirer les entreprises, mais aussi d'enrichir notre compréhension théorique sur le sujet. Pour ces raisons, nous avons choisi d'organiser une étude qualitative sous forme d'entretiens, caractérisée comme une méthode de collecte de données intégrée dans une démarche et un plan de recherche pensés à l'avance. L'entretien permet de recueillir des

données sous forme de discours, récits permettant de comprendre ce qui se passe dans l'esprit et le quotidien des interlocuteurs.

Il existe trois types d'entretiens : non directifs, semi-directifs et directifs. La différence principale entre les trois types d'entretiens repose sur le degré de liberté à s'exprimer que le chercheur accorde aux sujets. Dans un entretien directif, le chercheur pose des questions précises, souvent des questions fermées, ce qui exige aux répondants de donner des réponses concises et spécifiques aux questions posées. Quant à l'entretien non directif, le chercheur donne la possibilité aux répondants de s'exprimer librement sur une thématique et dire tout ce qu'il leur vient à l'esprit sans les interrompre ou essayer de réencadrer la discussion. Les entretiens non directifs sont souvent utilisés quand le chercheur ne dispose pas, au préalable, des informations suffisantes sur sa thématique, ce qui nécessite une phase exploratoire pour approfondir sa compréhension du sujet de la recherche et pour poser des hypothèses. Finalement, nous avons l'entretien semi-directif. Il représente un type d'entretiens situé entre le directif et le non directif, pendant lequel le chercheur dresse un ensemble de questions à l'avance pour les discuter d'une manière bilatérale avec les répondants. Contrairement à l'entretien directif, le but n'est pas de recevoir des réponses précises aux questions mais de donner la possibilité de s'exprimer librement et d'établir un échange entre le chercheur et le répondant tout en veillant à éviter de sortir du sujet. L'échange ayant lieu entre le chercheur et le sujet permettrait d'accéder efficacement à la réalité des individus et de comprendre leurs pratiques (Chevalier & Meyers, 2018).

En ce qui concerne notre étude, nous voulons comprendre quel est l'impact de la marque territoriale sur les décideurs des entreprises lors du processus du choix d'un lieu d'implantation. Toutefois en même temps, nous sommes conscients que la littérature est faible sur ce sujet. En conséquence, l'objectif de la recherche est double, d'une part, nous cherchons à répondre à notre problématique, et d'autre part, nous cherchons à avoir plus de compréhension sur ce sujet. Pour ces raisons, il s'avère judicieux d'opter pour des entretiens semi-directifs.

2. Terrain d'étude

a) L'organisation des entretiens

Afin de réaliser notre étude, nous allons donc faire appel à des entretiens qualitatifs, semi-directifs, réalisés avec une application de visioconférence et enregistrés par téléphone. La recherche qualitative donne aux répondants la possibilité d'exprimer librement leurs opinions

en expliquant leurs réponses. Pour Jodelet (2008), l'entretien qualitatif permet de décrire, décrypter, traduire et généralement comprendre le sens, plutôt que la fréquence, de certains phénomènes se produisant dans le monde social.

En se basant sur les objectifs de notre recherche, nous allons élaborer un guide d'entretien qui va nous aider à mener les entretiens. Le guide d'entretien comprend des questions ouvertes par thème et des questions plus générales afin d'obtenir des réponses spontanées. Il comprend aussi des questions d'approfondissement et de relance afin d'obtenir des réponses détaillées et d'éviter des discours hors sujet. À l'entame des entretiens, il sera demandé aux répondants leur accord concernant l'enregistrement vocal des entretiens. Afin d'instaurer un climat de confiance avec les intervenants, nous allons commencer les entretiens avec une discussion sur leur rôle et leur expérience de travail au sein de leur organisation, ce qui va créer une première approche utile pour les échanges.

Les entretiens durent de 25 à 45 minutes et sont enregistrés et retranscrits textuellement. Parallèlement, les verbatims des entretiens sont analysés et intégrés dans la grille d'analyse de chaque hypothèse. La grille de codage est organisée selon des hypothèses, avec des thèmes et des sous-thèmes dégagés grâce à la revue de littérature.

b) Le guide d'entretien et l'outil d'analyse

Afin de construire notre guide d'entretien, nous allons nous référer aux objectifs de notre étude. La littérature nous a montré que la marque territoriale aurait un impact sur l'attractivité économique mais elle est basée sur un ensemble de facteurs d'attractivité jugés pertinents par la cible. Par conséquent, notre objectif ultime est de vérifier ce postulat. Dans ce sens, nous pouvons atteindre notre finalité en nous basant sur deux sujets :

- L'attractivité territoriale et les facteurs les plus importants pour la prise de décision en matière d'implantation des entreprises
- La marque territoriale et son influence sur le processus du choix d'un lieu d'implantation

Notre guide d'entretien peut être élaboré comme suit :

Entame de l'entretien

Bonjour M., je tiens, d'abord, à vous remercier pour le temps que vous m'avez accordé, ça va beaucoup m'aider à réaliser mon étude. Dans le cadre de ma recherche sur le branding territorial et l'attractivité économique des villes, je réalise une série d'entretiens avec des

dirigeants d'entreprises, des chercheurs et des spécialistes du branding territorial. L'objectif de cet entretien est de discuter le rôle de la marque territoriale au niveau de l'attractivité économique de la ville de Casablanca.

J'aimerais bien enregistrer l'entretien pour le retranscrire, tout en garantissant la confidentialité et l'anonymat des propos. Est-ce que vous acceptez ? autrement je peux prendre des notes.

Thèmes et questions de l'entretien

1) Les facteurs d'attractivité de la ville de Casablanca :

- Quels sont les facteurs d'attractivité les plus importants pour choisir un lieu pour installer son entreprise ?
- Présenter les facteurs d'attractivité de la ville de Casablanca
- Est-ce que les facteurs d'attractivité de la ville de Casablanca sont des facteurs pertinents pour attirer les entreprises à s'y installer ?
- Questions de relance et sous-questions potentielles

2) L'importance des initiatives de promotion économique :

- Selon vous, est ce que les activités de promotion territoriales, qui visent les investisseurs, arrivent à les convaincre pour installer leurs entreprises dans un territoire ?
- Questions de relance et sous-questions potentielles

3) L'importance des attributs intangibles comme l'image, la réputation et la marque territoriale :

- Pendant le processus de réflexion sur le choix d'un lieu d'implantation, quelle est l'importance que vous accordez à des attributs intangibles comme l'image et la réputation territoriales afin de choisir un territoire ? et comment ils contribuent à la prise de décision ?
- Questions de relance et d'approfondissement
- Pour vous, est ce que la marque territoriale occupe une place importante au niveau de la prise de décision, et comment elle contribue à vous aider dans votre réflexion ?
- Questions de relance, d'approfondissement et potentielles sous questions

4) Le rôle de la marque Wecasablanca :

- Présentation de la marque WeCasablanca

- À votre avis, est ce que la marque territoriale WeCasablanca pourrait jouer un rôle principal ou secondaire au niveau de l'attraction des entreprises ?
- Quels sont les rôles que la marque Wecasablanca pourrait jouer ?
- Questions de relance et potentielles sous-questions

5) L'effet résumé de la marque territoriale :

- Selon vous, est ce que le fait de lancer une marque territoriale pour la ville de Casablanca, tout en équipant la ville avec des facteurs d'attractivité primaires en cohérence avec les besoins de la cible et l'identité de la ville, permettrait de renforcer son attractivité, sa crédibilité et inspirer la confiance chez les décideurs des entreprises ?
- Questions de relance et potentielles sous-questions

6) Divers :

- Est-ce que vous désiriez ajouter quelque chose en lien avec les points abordés tout au long de la discussion ?

Clôture de l'entretien

Je vous remercie du temps que vous venez de me consacrer dans le cadre de cette recherche, et serais heureux le cas échéant de vous faire part des résultats finaux de mes travaux. Si d'autres questions se posent me sera-t-il éventuellement possible de reprendre contact avec vous...

3. Echantillonnage

Après avoir présenté l'organisation et le guide des entretiens, il est le moment de passer à l'échantillonnage. Notre objectif est de réfléchir sur les caractéristiques des répondants et de leurs entreprises afin d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche. Durant cette partie, nous présenterons les éléments sur la base desquels nous allons choisir les répondants.

a) Le profil des interviewés

L'objectif de l'étude est de comprendre le rôle joué par la marque territoriale dans le processus de choix d'un lieu d'implantation. Afin de choisir les bons profils, nous estimons, dans un premier temps que la personne la plus apte à nous fournir la bonne réponse doit occuper une position de décideur en ce qui concerne les questions d'implantation au sein de son organisation. Dans un deuxième temps, la personne choisie doit montrer un intérêt et une

volonté pour participer à l'étude et discuter le rôle de la marque territoriale dans le processus de choix d'un lieu d'implantation.

Afin d'obtenir des réponses utiles pour notre étude, les personnes à interroger devaient être impliquées dans le processus du choix d'un lieu d'implantation de leurs entreprises. Leur expérience antérieure leur permettrait d'avoir des connaissances utiles pour répondre à notre questionnement. Dans ce sens, nous pouvons dire que chef d'entreprise, entrepreneur, directeur général et investisseur sont les fonctions à cibler pour trouver les bonnes personnes. Les décideurs d'entreprises doivent avoir de l'intérêt pour l'étude pour que l'échange soit utile et fructueux.

Pour réaliser l'étude nous avons choisi de faire les entretiens avec des décideurs d'entreprises. De plus, nous voulons collecter des informations riches et diversifiées. Pour cette raison, il s'avère intéressant de demander l'avis des enseignants académiques et des professionnels du branding territorial.

b) Type des entreprises

Pour recueillir des réponses pertinentes, nous visons les entreprises qui se sont engagées dans une réflexion afin de choisir un lieu d'implantation, soit d'une manière formelle ou informelle. L'étude ne va pas seulement porter sur les entreprises qui envisagent de s'implanter dans le futur à Casablanca, mais également sur les entreprises qui y sont déjà installées et qui sont passées par un processus de réflexion sur le lieu d'implantation.

Finalement, nous nous intéressons à l'effet de la marque territoriale au niveau de l'implantation des entreprises d'une manière générale. Notre échantillon accorde donc moins d'importance à des critères comme le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, le chiffre d'affaires, l'âge ou l'origine du répondant.

En se basant sur ces différents critères choisis, nous avons pris l'échantillon suivant :

Organisation	Personne interrogée	Domain d'expertise	Référence
ITIMDEX	Said SATOUR	Directeur général	Interviewé 1
L'Université Cadi Ayyad de Marrakech	Hicham ECHATTABI	Chercheur- consultant en marketing territorial	Interviewé 2
El Ouafi et ses associés	Lhoussaine ELHANAOU	Directeur général	Interviewé 3
EL Ouafi et ses	Mohamed ELOUAFI	Directeur général	Interviewé 4

associés			
Université Mohamed V de Rabat	Hicham EL OUEZZANE	Enseignant universitaire et consultant en marketing et communication digitale	Interviewé 5
Ethique Prestation France	Hassan AZAG	Consultant en management	Interviewé 6
LE HEALTHY STORE SARL	Doha HADDADI	Directrice générale	Interviewé 7
Université Hassan II & Ministère de l'Intérieur	Demande d'anonymat	Enseignant-chercheur du marketing territorial & chargé du développement territorial et inclusion économique	Interviewé 8

Pour donner plus d'intérêt au sujet de la recherche, nous avons sélectionné la ville de Casablanca pour réaliser notre étude. L'objectif sera de montrer la pertinence de la marque territoriale Wecasablanca pour renforcer l'attractivité de la ville et pour analyser son rôle au niveau du processus d'implantation des entreprises.

Chapitre 6 : présentation des résultats de l'étude

Dans cette partie, nous allons commencer par une brève présentation de la marque territoriale WeCasablanca avant de continuer avec les résultats de l'étude que nous avons effectuée grâce à notre grille de codage. Nous allons exploiter ces données en complément de la revue de littérature afin de répondre aux deux hypothèses.

1. Présentation de la marque WeCasablanca

La marque WeCasablanca a été lancée par la société Casa Events & Animations le 24 octobre 2016 avec comme objectif de renforcer l'attractivité de la ville, le sentiment d'appartenance et la fierté des Casablancais. Dans cette partie nous allons présenter la marque WeCasablanca et la stratégie du marketing territorial qui l'a accompagné avant de présenter les résultats de l'étude.

a) La marque WeCasablanca

Après une étude qui a duré 15 mois, la région de Casablanca a décidé de s'engager dans une stratégie de branding territorial en lançant sa marque WeCasablanca. Celle-ci représentait la première marque territoriale au Maroc, avec comme ambitions de développer son attractivité au niveau des différents aspects de l'attractivité territoriale, de mettre en valeur et distinguer ses propositions de valeur des autres villes, de renforcer le sentiment de fierté et d'appartenance des Casablancais, de mettre en valeur son identité et enfin, de rendre la ville de Casablanca économiquement attractive afin de favoriser l'implantation des entreprises et de fidéliser celles déjà implantées.

Afin de promouvoir la marque Wecasablanca, la société "Casa Events & Animations" se base sur une stratégie de marketing territorial qui fédère les différentes parties prenantes de la région de Casablanca en mettant en place des outils de communication, depuis son site Internet jusqu'à la construction de projets, d'événements sportifs, culturels et d'affaires, le tout afin de faire réussir le projet du branding territorial. Dans la même optique, l'organisation a développé deux applications mobiles. L'une est « CasaBreak » et facilite, pour les utilisateurs, le fait de trouver des magasins, des restaurants et d'autres lieux d'intérêt. Elle montre aussi aux résidents et aux touristes les endroits les plus importants, classés selon l'emplacement de l'utilisateur. L'autre application est « CasaMarathon » et sa mission est de connecter et simplifier l'accès à l'information, aux participants et au grand public, à l'occasion du 10ème marathon international de Casablanca.

Dès lors, la marque WeCasablanca bénéficie d'une présence sur les réseaux sociaux et vise, à travers le digital, à créer un rapprochement avec les internautes tout en communiquant plus facilement avec eux. Elle utilise une panoplie d'outils de communication digitale afin de soutenir les efforts de promotion territoriale, renforcer la notoriété et l'image de Casablanca, et finalement, encourager les Casablancais à jouer le rôle des ambassadeurs du territoire.

Ayant pour mission de promouvoir la ville, Casablanca Events & Animations organise et gère plusieurs activités, dont le salon de la ville intelligente, des festivals de shopping, des festivals mettant en avant l'art casablancais, des sites et magazines régionaux, et bien d'autres activités qui font vivre la ville et lui donnent une identité à travers la culture, le sport, l'économie, l'animation artistique, etc. Afin de rendre sa communication efficace et capable d'atteindre ses différentes cibles, Casa-Events & Animations a mis en œuvre une stratégie de communication à 360 degrés en lançant des campagnes de communication dans divers médias tels que la télévision, la radio, l'affichage, la presse et internet....

En 2016, le centre régional d'investissement de Casablanca-Settat a créé une marque fille qui s'appelle "WECASABLANCA INVEST". La nouvelle marque permettra au centre régional d'investissement de renforcer ses activités de promotion en créant une nouvelle identité visuelle qui s'harmonise avec les nouvelles stratégies de communication mises en place pour attirer les investisseurs.

Par ailleurs, le centre régional de Casablanca mène constamment des recherches stratégiques, de positionnement et de communication axées sur deux objectifs principaux : concevoir des offres sectorielles régionales avec les collectivités et le gouvernement et, deuxièmement, assurer la communication des offres régionales avec les entrepreneurs nationaux et étrangers.

b) Les objectifs de la stratégie du branding territorial à Casablanca

Aujourd'hui, la ville de Casablanca est considérée comme la troisième destination touristique du Maroc après Agadir et Marrakech, étant donné qu'elle dispose d'un grand potentiel pour le tourisme d'affaires. En outre, plusieurs salons et conférences internationales à caractère sportif, économique et commercial, y sont organisés. En d'autres termes, les hommes d'affaires sont plus attirés par la ville de Casablanca pour réaliser des investissements dans les secteurs porteurs.

Il faut noter que des secteurs comme la logistique, le commerce moderne, les nouvelles technologies de l'information et la technologie aéronautique se développent aussi de façon

importante. Selon la direction générale du tourisme régional, les arrivées d'affaires représentent 80% des arrivées à Casablanca, faisant de la ville une destination d'affaire par excellence. Les atouts de la ville, combinés à ses projets de développement et son ambition de devenir une place financière internationale, devraient dynamiser la ville et lancer une nouvelle période dans le développement territorial.

À travers sa stratégie de branding territorial, la ville de Casablanca vise à attirer, à la fois les investisseurs et les touristes, pour renforcer sa croissance économique et développer son attractivité.

Cependant, la marque « Wecasablanca » est encore récente et son influence ne se mesure pas immédiatement. Par conséquent, son efficacité n'est pas claire et demeure questionnable. Notre étude vise à montrer son importance et donner quelques indices à propos de son efficacité. Dans cette optique, la partie suivante sera consacrée à présenter les résultats de la recherche.

2. Première hypothèse : la marque WeCasablanca joue un rôle secondaire par rapport aux facteurs d'attractivité primaires

Dans cette section, nous allons présenter des données recueillies durant les entretiens, en lien avec les thèmes choisis pour l'analyse de la première hypothèse.

a) L'attractivité de Casablanca repose sur un ensemble de facteurs primaires

Afin de choisir un territoire pour implanter leurs entreprises, les décideurs économiques se réfèrent à une panoplie de facteurs d'attractivité. D'après notre étude, ces facteurs se divisent en deux ensembles. D'une part, il y a des facteurs d'attractivité dits primaires, liés aux atouts et attributs du territoire. Ils sont primaires parce qu'ils sont les facteurs les plus importants et ils sont pris en considération au début du processus du choix d'un lieu d'implantation. D'autre part, il y a des facteurs d'attractivité dits secondaires, liés à la marque territoriale. Pour revenir à la ville de Casablanca, celle-ci doit son attractivité à un ensemble de facteurs d'attractivité primaires. A travers notre étude, parmi les facteurs jugés pertinents, nous retrouvons la position géographique, l'infrastructure, la main-d'œuvre, la stabilité politique, la minimisation des coûts, le développement d'un écosystème au service des investisseurs et l'activité économique de la localité. Ces facteurs sont considérés comme des points forts pour la ville de Casablanca et sont les éléments les plus importants sur lesquels se basent les décideurs des

entreprises afin de choisir un territoire (interviewé 4). Cependant, même si les entreprises donnent la priorité aux facteurs d'attractivité primaires, la marque territoriale est prise en compte pour choisir un territoire, bien que son rôle reste secondaire.

Pour synthétiser :

Thème	Sous-thèmes	Résultats
L'attractivité territoriale de Casablanca repose sur un ensemble de facteurs primaires compatibles avec l'identité de la ville et les besoins de la cible visée	Une position géographique exceptionnelle et une stabilité politique reconnue	Ils représentent les facteurs les plus importants sur lesquels se basent les décideurs des entreprises pour juger l'attractivité d'un territoire comme Casablanca et, éventuellement, pour le choisir.
	Première place financière d'Afrique et hub continental	
	Des coûts très compétitifs et un climat des affaires attractif	
	Des infrastructures industrielles, logistiques et de transport de très haut niveau	
	Une plateforme orientée export ouverte sur l'international	
	Une population active multilingue et bien formée	
	Un écosystème structuré au service des investisseurs	

b) Le rôle secondaire joué par la marque WeCasablanca

Malgré son rôle secondaire au niveau du processus de choix d'un lieu d'implantation, la marque territoriale WeCasablanca pourrait participer à renforcer l'attractivité territoriale de Casablanca et impacter la décision des investisseurs.

La marque territoriale WeCasablanca aurait un ensemble de rôles secondaires. D'abord, elle participerait à développer l'attractivité territoriale de la ville de Casablanca. Cette attractivité donnerait l'image d'une ville dynamique et vivante. Par conséquent, cette dynamique présente des opportunités d'affaires pour les entreprises qui seraient intéressées d'investir dans la ville de Casablanca, surtout dans le secteur du tourisme et de la culture (interviewé 3).

Deuxièmement, la marque territoriale WeCasablanca pourrait générer un sentiment de confiance chez les investisseurs et donner de la crédibilité au territoire. En effet, la marque WeCasablanca est, en soi, une communication à travers laquelle les autorités publiques montrent leur volonté de soutenir les investisseurs et de garantir un climat et un environnement d'affaire favorable pour les entreprises (interviewés 4 et 6).

Finalement, la marque territoriale serait un outil stratégique pour les entreprises qui visent à améliorer leur notoriété et leur image. En effet, les entreprises vont chercher à s'associer à une marque territoriale prestigieuse afin de bénéficier de cette image pour des fins commerciales (interviewés 5 et 7).

Pour synthétiser :

Thème	Sous-thèmes	Résultats
Le rôle de la marque WeCasablanca au niveau de l'attractivité de Casablanca	La marque Wecasablanca occupe une place secondaire dans les décisions d'implantation et de relocalisation	La marque WeCasablanca participe à l'attractivité de Casablanca mais son rôle reste secondaire par rapport aux facteurs d'attractivité de Casablanca.
	Renforce l'attractivité territoriale de la ville	La marque WeCasablanca renforcer la notoriété et donne une bonne image à la ville
	Renforce la crédibilité et la notoriété des entreprises	La marque WeCasablanca impacte la crédibilité des acteurs impliqués dans la gestion de la ville. Les entreprises s'intéressent à un territoire disposant d'une marque territoriale forte afin de développer leur notoriété et image.

3. Deuxième hypothèse : la marque territoriale WeCasablanca est une source de différenciation impactant le processus d'implantation des entreprises

Au niveau de cette section, nous allons présenter des données recueillies durant les entretiens en lien avec les thèmes choisis pour l'analyse de la deuxième hypothèse.

a. La marque WeCasablanca influence les perceptions personnelles des investisseurs

Malgré son rôle secondaire, la marque WeCasablanca pourrait représenter une source de différenciation pour la ville de Casablanca, surtout que les facteurs d'attractivité primaires peuvent être facilement copiables par les autres villes. Une marque territoriale est importante et peut participer à convaincre les décideurs des entreprises durant leur processus de décision. Une marque territoriale bien gérée influencerait les perceptions personnelles des investisseurs. Cette influence peut prendre deux formes, cognitive et affective.

Au niveau cognitif, la marque est en elle-même une source d'information, elle synthétise les informations sur la localité, elle résume ce qu'offre le territoire. De plus, une marque territoriale forte et visible donnerait l'envie aux investisseurs non familiers avec la marque de s'informer et de chercher autour de cette marque. La présence des données et informations pouvant servir aux décideurs économiques durant leur processus de réflexion véhicule une bonne image chez les entreprises et encouragerait à investir dans le territoire. Cela explique la nécessité de prendre en compte l'aspect informatif au niveau de la conception d'une marque territoriale (interviewés 1 et 3). La marque WeCasablanca assure cette fonction informative mais sa visibilité reste faible, ce qui nécessite plus d'investissement au niveau de la communication (interviewé 5). De plus, une marque territoriale donnerait l'impression que le territoire est dynamique, et cette dynamique susciterait toujours l'intérêt des investisseurs en quête de nouvelles opportunités d'investissement, à condition que le branding territorial soit visible et bien géré (l'interviewé 3).

Au niveau affectif, une marque territoriale visible et bien gérée génère de la confiance chez les décideurs économiques. Ces derniers sentiraient qu'il y a des efforts crédibles au niveau politique pour les soutenir dans la réalisation de leurs projets (interviewés 4, 6 et 7).

Pour synthétiser :

Thème	Sous-thèmes	Résultats
La marque WeCasablanca influencerait les perceptions personnelles des investisseurs et des décideurs d'entreprises	Influence de manière cognitive la perception du territoire en informant sur les atouts de Casablanca	Les investisseurs au début de leur processus de décision cherchent de l'information et la disponibilité leur donne envie d'apprendre plus sur le territoire et, éventuellement d'y investir à condition que la marque territoriale soit bien gérée et visible.
	La marque territoriale Wecasablanca augmenterait la perception qu'ont les investisseurs de la performance d'une entreprise à Casablanca	Une localité qui bénéficie d'un marketing et branding territorial bien développés donnerait une bonne image sur la dynamique économique de la localité.
	Avoir une marque territoriale forte a tendance à communiquer que les affaires deviennent plus performantes à Casablanca	
	Agit sur la confiance que les investisseurs accordent à la ville de Casablanca	La marque WeCasablanca est une promesse de la qualité de l'offre territoriale ce qui génère de la confiance chez les entreprises.

b. La différenciation générée par Wecasablanca apporte une plus-value aux entreprises à Casablanca

Comme mentionné précédemment, la marque territoriale pourrait être exploitée par les entreprises pour leur propre compte, mais cela ne peut réussir que dans le cas d'un branding territorial fort et connu (interviewé 5 et 7). En associant leurs marques à la marque territoriale, les entreprises peuvent tirer une plus-value. En effet, être associé à un Branding territorial fort permettrait aux entreprises de renforcer leur notoriété et leur image de marque (interviewé 6 et 5). De plus, mentionner qu'on est originaire d'un territoire doté d'une réputation prestigieuse donnerait du prestige à la marque de l'entreprise (interviewé 7).

En effet, une marque territoriale forte et connue représenterait un avantage compétitif pour le territoire auquel elle renvoie. Elle participe à renforcer son attractivité territoriale. Cette situation concerne des branding territorial comme « Iamsterdam » ou encore « I Love New York », ces deux villes réussissant à attirer beaucoup de monde grâce à leur notoriété et réputation. De plus, elles accueillent des événements rassemblant un nombre important de visiteurs fiers d'avoir eu l'opportunité de visiter ces villes. Les efforts du marketing territorial ont contribué à construire un capital immatériel important pour ces destinations. Les entreprises ont donc tout intérêt à s'associer à une marque territoriale forte afin de développer leur capital marque, tant au niveau *corporate*, que pour leurs produits et services.

De plus, les villes disposant d'un branding territorial fort et connu à une échelle étendue réussissent à organiser des animations attirant beaucoup de monde (interviewé 3). La dynamique créée par l'évènementiel dynamise l'économie de ces destinations. Par conséquent, cette dynamique crée des opportunités pour les entreprises qui seront intéressées par le territoire afin de saisir ces opportunités (interviewé 3). Par exemple, durant les 24h vélo à Louvain-La-Neuve, un nombre important de visiteurs arrivent dans la ville afin d'assister à cet événement. Par conséquent, il faut mettre en place des services permettant de répondre à leurs besoins, comme l'hébergement, la restauration, les soins en cas de problème, le transport, la sécurité.... Et c'est aux entreprises, entre autres, d'assurer ces services.

Cependant, la marque WeCasablanca pourrait difficilement jouer ce rôle car la marque n'est pas très connue. Le nombre des Casablancais qui connaissent la marque est faible et l'activité de promotion a diminué au fil des années en raison d'une baisse des investissements dédiées au branding territorial de Casablanca. Il est donc contestable de dire que la marque WeCasablanca pourrait représenter un vecteur de différenciation pour la ville et d'attirer les entreprises et les autres cibles (interviewé 1, 5 et 8)

Pour synthétiser :

Thème	Sous-thèmes	Résultats
La différenciation générée par WeCasablanca apporte une plus-value aux entreprises à Casablanca	La marque WeCasablanca différencie la ville et permet aux entreprises de renforcer leur notoriété	En raison d'une baisse des investissements au niveau du branding territorial à Casablanca, la marque WeCasablanca ne serait pas un vecteur de différenciation pour la ville et n'apporterait pas une plus-value considérable aux entreprises.
	WeCasablanca permet aux entreprises de jouir d'une certaine image en exploitant celle de la ville	

Chapitre 7 : analyse des résultats et perspectives de la recherche

Dans ce dernier chapitre, nous allons confronter les résultats de l'étude empirique avec les éléments de la littérature afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de la recherche. Nous discutons ensuite les apports et les limites de notre étude. Pour terminer, nous allons proposer des solutions pour la gestion de la marque WeCasablanca.

1. Analyse des résultats et confrontation avec la revue de littérature

Le but de cette partie est d'analyser les résultats des entretiens et de les comparer avec la revue de la littérature afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses établies à sa suite.

a) L'hypothèse 1 : la marque territoriale WeCasablanca joue un rôle secondaire par rapport aux facteurs d'attractivité primaires de la ville de Casablanca

Dans un premier temps, la littérature que nous avons présentée a révélé que les chefs d'entreprises accordent plus d'importance et de priorité à un ensemble de facteurs-clés d'attractivité comme l'infrastructure, la stabilité politique etc. et donc les territoires qui disposent des facteurs qui sont considérés comme essentiels seraient prioritaires au niveau du choix d'implantation.

En fait, les recherches de Marshall (2003) montrent que les entreprises sont plus intéressées par les régions ayant une main-d'œuvre particulière et un grand nombre d'entreprises situées dans ces régions, en raison du potentiel de gains de productivité importants. Pour Poirot et Gérardin (2010), en revanche, ce sont surtout des facteurs économiques et sociaux qui influencent, au tout début, le choix de la localisation des entreprises. Les facteurs économiques et sociaux comprennent donc la main-d'œuvre qualifiée, la fiscalité territoriale, la qualité de vie, les infrastructures, les transports, etc.

Ainsi, les entretiens que nous avons menés avec des chefs d'entreprises, les chercheurs et les spécialistes du marketing territorial, tendent à confirmer que les investisseurs considèrent en priorité les facteurs tangibles d'attractivité d'une région. En effet, c'est l'environnement qui est pris en compte dans un premier temps pour faire un choix. Donc, la stabilité politique, la position géographique, l'infrastructure, la qualité de vie et la main-d'œuvre sont les principaux facteurs. Ainsi, pour toutes les personnes interrogées, ce sont les facteurs d'attractivité liés à l'endroit qui influencent directement le choix d'un territoire pour l'implantation. Parmi ces facteurs, nous pouvons citer l'emplacement géographique, l'infrastructure et la main-d'œuvre.

« La première des choses, c'est l'emplacement géographique, est-ce que c'est équipé en termes d'infrastructures, est-ce que c'est tout près d'un port ou bien d'une zone franche, n'est-ce pas, est ce qu'il y aura vraiment des facilités. Donc en termes de terrains, en termes de et également la main d'œuvre, est ce qu'elle est présente dans cette ville ou pas » (interviewé 5).

Ce sont donc bien les facteurs d'attractivité tangibles qui sont pris en compte au début du processus de choix d'un lieu d'implantation. Notre étude met l'accent sur le rôle secondaire que peut jouer une marque territoriale, ce qui corrobore les éléments de la revue de la littérature. D'abord, la marque territoriale WeCasablanca contribuerait à renforcer l'attractivité et l'image de Casablanca. Ainsi, toutes les entreprises qui cherchent à augmenter et à diversifier leurs ventes seraient intéressées par une ville visible et attractive. En effet, l'attractivité générée par les efforts du marketing territorial tend à faire venir du monde au territoire et cela crée des opportunités pour les entreprises tout en dynamisant l'économie de la région. Par conséquent la marque territoriale WeCasablanca tend à accroître la notoriété de Casablanca pour un ensemble de cibles et pas seulement les investisseurs, ce qui la rend attractive pour les entreprises (interviewé 3). Donc, en théorie, la marque WeCasablanca impacterait l'image et la perception de la ville et cela influence le processus de choix d'implantation. Cependant, dans la pratique, le branding de Casablanca reste faible et moins développé, cela veut dire que la marque WeCasablanca n'aurait pas une grande influence sur l'attractivité économique de Casablanca.

Une étude menée par Vuignier (2017) pointe l'ambiguïté quant au rôle de la marque territoriale. En effet, son étude a révélé que si les décideurs accordent de l'attention aux marques territoriales, elles sont perçues comme un facteur secondaire plutôt que comme un facteur principal dans le processus de prise de décision. Ainsi, les décideurs des entreprises ont tendance à privilégier les éléments traditionnels d'attractivité, alors que dans le secteur des services, selon l'interviewé 3,

« de toute façon, j'ai dit oui partout, que ce soit à Casa ou que ça soit ailleurs, une marque territoriale est importante... lorsqu'une marque territoriale est intéressante les choses bougent... dans le domaine de la culture, le marketing et la communication territoriale permettraient de faire venir des gens à un festival, ces gens-là, il faut les héberger, il faut naturellement les nourrir, il faut les transporter, il faut les soigner peut-être, etc. derrière ça c'est qui fait ça, ce sont des entreprises. » (Interviewé 3).

La marque territoriale Wecasablanca pourrait jouer donc un rôle au niveau de l'attractivité des entreprises, elle va inciter les entreprises à penser qu'il existe des opportunités à saisir à Casablanca. L'étude de Vuignier (2017) a montré que la plupart des chefs d'entreprises reconnaissent que l'image transmise à travers la marque territoriale influence leur décision d'implantation. Pour l'interviewé 6,

« C'est important, la marque territoriale génère une image et cette image détermine la crédibilité d'un système politique et la crédibilité d'un État. Le Maroc reste un État fort et stable. Et donc il assure, parce que le capital n'aime pas l'insécurité, donc le capital, il veut la liberté. Le Maroc est un pays qui a essayé d'équilibrer entre la liberté d'investir et en même temps la sécurité. Et il y a la liberté et il y a la sécurité, la liberté d'investir et la sécurité de sécuriser le capital et d'éviter, et d'éviter ce qu'on appelle les incertitudes, au Maroc il n'y a pas les incertitudes, tu n'es pas dans un territoire qui est incertain, tu vas en Afrique noire, il y a toujours une instabilité politique, tu vas au Maroc, la première des choses qui tombe c'est sa stabilité des territoires. La crédibilité du Maroc c'est sa stabilité » (Interviewé 6).

Chouk et Perrien (2003) émettent l'hypothèse que la marque territoriale a un impact direct sur la confiance cognitive et émotionnelle des décideurs des entreprises dans le processus de sélection d'un territoire. En effet, si le branding territorial tend à renforcer l'attractivité locale, cela représente la qualité que les managers perçoivent de l'offre locale et, suivant cette logique, cette qualité perçue tend à affecter la confiance des investisseurs. Pour l'interviewé 4 et l'interviewé 6, la marque territoriale WeCasablanca donnerait de la crédibilité aux efforts locaux, elle pourrait participer à améliorer la crédibilité de ce qu'offre la ville de Casablanca, donnant à la fois l'impression qu'il y a des efforts au niveau politique pour améliorer les choses, mais aussi de la confiance.

Pour l'interviewé 3, la marque territoriale WeCasablanca et le marketing territorial, s'ils sont bien faits, peuvent rendre la ville de Casablanca attractive et cela va générer du "Traffic" vers la ville, ce qui va la dynamiser et incitera les entreprises à venir s'installer à Casablanca afin de saisir les opportunités générées par cette attractivité. Pour autant, ça reste secondaire, parce qu'il faut équiper la ville avec l'infrastructure, assurer la sécurité, mettre en place des technologies pour faciliter la vie des gens. Selon les auteurs suivants (Brown et al., 2012 ; Brown, 2007 ; Kapferer & Laurent, 1992 ; Lachance et al., 2003 ; Xiaoling, 2005 ; Zablah et al., 2010), les marques territoriales ont un impact direct sur le choix d'un territoire. La marque

est considérée comme un facteur d'attractivité influençant la réputation du territoire auprès des entreprises, mais son effet reste secondaire dans la décision finale.

Ainsi, comme le montrent les résultats des entretiens, la marque WeCasablanca joue un rôle secondaire par rapport aux facteurs d'attractivité de Casablanca. Cependant, si notre étude corrobore les éléments de la revue de la littérature, elle révèle que la marque territoriale WeCasablanca peut jouer un rôle mais son effet reste limité en raison de la baisse des investissements et l'intérêt porté par les responsables locaux pour une telle stratégie de promotion territoriale. En effet, malgré ces problèmes elle tend à rendre Casablanca plus attractive. La plupart des répondants affirment que WeCasablanca a un effet positif sur leur perception et bénéficie d'une crédibilité accrue, bien que son rôle reste secondaire et insuffisant pour développer l'attractivité de Casablanca, pour laquelle le développement économique se faisait d'une manière naturelle depuis plusieurs années (interviewé 8).

b) **Hypothèse 2 : La marque territoriale Wecasablanca est une source de différenciation impactant le processus d'implantation des entreprises**

En revanche, si Vuignier (2017) avance que la marque territoriale différencie et ajoute de la valeur au territoire, les interviewés 7 et 5 ont mis en avant la valeur ajoutée de cette différenciation pour les entreprises. En effet, la marque WeCasablanca influence la perception des chefs d'entreprises sur la ville de Casablanca parce qu'elle leur permet de s'identifier à la ville, développer un sentiment d'appartenance et en même temps de profiter de son image et de sa notoriété pour améliorer l'image de leurs entreprises, produits et services. Ainsi, les marques territoriales ont tendance à générer une différenciation, ce qui permet au territoire de se distinguer et d'être plus attractif pour les entreprises d'une part, et d'autre part, les chefs d'entreprises peuvent tirer profit du pouvoir de la marque territoriale, la réputation d'une marque territoriale peut affecter la qualité perçue des produits et services dans certains secteurs d'activités. Pour Vuignier (2017), le branding territorial modifie positivement la perception des investisseurs. De plus, les différents attributs de la marque territoriale peuvent déclencher des représentations positives ou négatives selon les circonstances, et quand un chef d'entreprise est partagé entre plusieurs régions, la marque va véhiculer un message qui guide et encourage le choix en cas de doute.

Ainsi, une marque territoriale permet de mettre en lumière les valeurs éthiques du territoire, et cela génère une différenciation, créant ensuite un impact cognitif et émotionnel chez les

décideurs économiques. Cet impact peut se manifester par une confiance chez les dirigeants des entreprises durant le processus du choix d'un lieu d'implantation. Pour l'interviewé 7,

« Je dirais oui, oui, en quelque sorte. Pourquoi ? Parce que ça peut attirer des investisseurs potentiels. Ça peut attirer aussi des investisseurs étrangers. Ça peut être intéressant, donc le fait d'avoir tout un territoire disposant d'une marque comme WeCasablanca, oui, ça peut être comme un gage de confiance pour les clients, pour les fournisseurs et pour les investisseurs. » (Interviewé 7).

La littérature confirme que les marques locales représentent la qualité que les décideurs des entreprises perçoivent à partir de ce qu'offre le territoire. La perception se fait donc par rapport à des références jugées pertinentes et la qualité perçue tend à affecter directement la confiance des décideurs des entreprises, ce qui agit en faveur l'implantation des entreprises (Chouk & Perrien, 2003).

Ainsi, la recherche menée soutient la littérature selon laquelle les marques territoriales sont effectivement un vecteur de différenciation favorable à l'implantation des entreprises. D'une part, cette différenciation facilite l'identification du territoire par les investisseurs, ce qui tend à le rendre plus attractif, mais elle influence positivement leurs processus de choix en renforçant la confiance dans le territoire. D'autre part, cette différenciation de marque territoriale favorise l'implantation des entreprises, parce qu'elle apporte une valeur ajoutée aux entreprises qui vont utiliser l'image et la réputation locales pour renforcer l'image et la réputation de leurs entreprises, produits et services.

En effet, nos répondants nous ont indiqué que si la marque WeCasablanca a tendance à influencer les attitudes envers le territoire, sa valeur ajoutée reste limitée. En fait, depuis son lancement 2016 jusqu'à aujourd'hui, l'investissement dans le branding territorial a reculé, ce qui n'a pas permis à la marque WeCasablanca de connaître un grand succès. Par conséquent, la marque WeCasablanca pourrait jouer difficilement ce rôle car la marque n'est pas très connue, le nombre des Casablancais qui connaissent la marque est faible et l'activité de promotion a diminué au fil des années, donc il est contestable de dire que la marque WeCasablanca pourrait représenter un vecteur de différenciation.

Par conséquent, cette discussion doit être prise en compte car elle aura beaucoup d'importance au niveau de la phase finale du processus de choix d'un lieu d'implantation. En d'autres termes, si une entreprise répertorie plusieurs villes aux caractéristiques similaires, les

marques permettent aux investisseurs de choisir, grâce à une différenciation potentielle, un territoire pour s'implanter (interviewé 2).

2. Discussion autour de la recherche

Nous ne prétendons pas que ce travail est parfait. Ainsi, dans cette partie, nous allons montrer l'apport de ce travail et ses limites. De plus, nous présentons deux solutions opérationnelles pour augmenter l'impact de la marque WeCasablanca sur les investisseurs.

a) L'apport de la recherche

D'un point de vue théorique et empirique, cette étude a permis de montrer le rôle des marques territoriales en général et la marque WeCasablanca en particulier, surtout au niveau de l'attractivité économique des villes. Pour identifier les hypothèses, nous nous sommes, d'une part, appuyé sur une revue de la littérature. D'autre part, en tirant parti des techniques classiques du marketing, nous avons pu mener des entretiens semi-directifs nous permettant d'apporter des éléments de réponse afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses, et ce, afin de mettre en évidence le rôle de la marque territoriale au niveau de l'attraction des entreprises.

Notre étude confirme la première hypothèse et infirme la deuxième hypothèse et lève en partie le voile de l'ambiguïté existante entre facteurs d'attractivité locaux et la marque territoriale. Les conclusions de l'étude montrent que, d'une part, ce n'est pas la marque WeCasablanca qui va rendre la ville de Casablanca attractive, mais plutôt les facteurs d'attractivité primaires de la ville qui rendent Casablanca attractive pour les entreprises, comme l'infrastructure, les ressources humaines, etc. Cependant, la marque WeCasablanca pourrait tout de même jouer un rôle mais ça reste secondaire.

De plus, notre recherche prouve que le branding territorial de Casablanca pourrait difficilement influencer les investisseurs dans le choix d'un territoire et n'aiderait pas beaucoup à différencier la ville de Casablanca car ce branding territorial n'est pas très développé.

En pratique, si les responsables locaux de Casablanca accordent plus d'attention et d'investissement pour la marque territoriale WeCasablanca, cette dernière pourrait agir comme un raccourci cognitif, avec des perceptions basées sur les principaux facteurs d'attractivité qui composent la ville de Casablanca. Notre recherche montre donc que la marque territoriale est un vecteur d'attractivité qui tend à différencier un territoire, à renforcer son attractivité, sa crédibilité et donne de la confiance aux investisseurs. De par ces

conséquences bien réelles, nous pouvons dire que la marque territoriale a une fonction performative.

b) Les limites de la recherche

Notre étude a, bien sûr, certaines limites. Succinctement, l'objectif de notre recherche était d'expliquer le rôle du branding territorial dans l'implantation des entreprises sur la ville de Casablanca. Bien que les conclusions de notre étude nous ont permis d'apporter des éléments de réponses à nos questions, nous notons qu'elles ont des limites importantes. En effet, d'un côté, les travaux théoriques qui ont traité de la relation entre le branding et l'attractivité économique en ce qui concerne l'implantation des entreprises sont encore faibles, et les études empiriques qui se sont effectivement penchées sur l'impact des marques territoriales sur l'implantation des entreprises sont encore faibles aussi.

D'un autre côté, au niveau méthodologique, l'échantillon choisi reste faible pour avoir des résultats représentatifs et ne prend pas en compte plusieurs critères comme le secteur d'activité, la taille de l'entreprise etc. En effet, nous avons fait les entretiens avec 4 chefs d'entreprises et 4 chercheurs-spécialistes du marketing territorial.

De plus, nous avons ciblé 4 entreprises de tailles différentes et secteurs d'activités différents. Nous avons alors décidé de nous concentrer sur une seule ville pour les chefs d'entreprises. Pour cibler les experts, nous nous sommes concentrés uniquement sur l'expertise et pas la ville. Notons que la prise de contact avec les répondants n'était pas une mission facile, ce qui n'a pas permis d'interroger un maximum de personnes.

De plus, il faut dire que les limites de notre recherche sont liées aux critères de l'échantillonnage, à la taille de l'échantillon et à la restriction à une seule ville. En fait, il aurait été plus pertinent de viser un échantillon plus large et de travailler sur plusieurs villes afin de faire une comparaison entre une ville disposant d'une marque territoriale et une autre ville sans cet atout. Cependant, il aurait fallu plus de temps pour mener une enquête aussi complète. De plus, la recherche qualitative aurait pu être couplée avec une recherche quantitative pour mesurer l'intérêt pour les facteurs d'attractivité « primaires » et « secondaires » du branding territorial.

3. Recommandations pour favoriser l'implantation des entreprises à Casablanca

Cette section propose deux solutions opérationnelles pour renforcer et tirer le meilleur des marques territoriales pour favoriser l'implantation des entreprises.

a) La marque WeCasablanca nécessite une approche globale fédérant les différentes parties prenantes pour développer l'attractivité de Casablanca

La concurrence pour l'attractivité nécessite de se différencier pour accroître son attractivité. Ces dernières années, nous observons une multiplication des marques territoriales, un processus qui doit cependant être engagé avec beaucoup de caution.

En effet, les travaux empiriques et théoriques mobilisés dans de notre recherche mettent en évidence certaines limites que les régions doivent prendre en compte dans leur stratégie de place branding. Le branding territorial ne s'appliquent pas à tous les territoires et n'est pas une solution pour remédier à un problème d'attractivité. Les élus doivent respecter leur propre identité territoriale sans imiter les territoires concurrents.

Casablanca possède ses propres facteurs d'attractivité, et doit prendre en considération son identité et ce qu'elle peut offrir. La marque WeCasablanca n'est pas forcément nécessaire pour accroître l'attractivité de Casablanca, mais elle doit véhiculer les vrais atouts du territoire. Pour y parvenir, toutes les parties prenantes de la région devront être impliquées pour un impact plus important, tout en étant motivées par des considérations partagées.

De plus, le réseau d'ambassadeurs et la construction de partenariats entre le secteur privé et les institutions publiques seront de véritables atouts et augmenteront la visibilité de la marque WeCasablanca. Une démarche de place branding nécessite que le territoire Casablancais communique à travers ses cibles ainsi que son identité. Pour ce faire, la collaboration des différentes parties prenantes doit être placée au centre de ce processus.

Le branding territorial nécessite donc la coopération de multiples acteurs : les responsables locaux, d'une part, et les habitants, entreprises et institutions présentes à Casablanca d'autre part. Nous prenons L'exemple de la marque « Only Lyon », lieu de réussite du branding territorial. Toutes les parties sont réunies sous un même objectif. Franck Delafon (s.d.), président de l'Association des commerçants du centre-ville de Lyon, a déclaré que la marque Only Lyon n'a réussi que parce que la marque a réussi à réunir les acteurs publics et privés.

Ainsi, si un branding territorial comme « Only Lyon » est différencié par une approche collective, de nombreuses régions ont tendance à devenir des marques en elles-mêmes. Cela permettrait d'améliorer l'attractivité d'un territoire en s'appuyant sur son identité unique sans créer un décalage entre l'identité et l'image reçue du territoire.

b) Le territoire comme marque territoriale

Le lancement d'une marque territoriale n'est pas toujours nécessaire, chaque ville a son propre caractère et son charme. En conséquence, chaque région est liée à des associations mentales. Quant à elle, la ville de Casablanca est considérée comme une ville purement économique, tant pour un particulier que pour un investisseur. Casablanca est un territoire qui offre « seulement » des opportunités économiques. Pour cette raison, il y a des villes qui se contentent de travailler sur une image et une réputation territoriale avec comme objectif de mettre en lumière les valeurs et les caractéristiques de la région.

Par conséquent, cette démarche est entreprise afin d'accroître la notoriété et l'attractivité de Casablanca, et afin de favoriser l'installation des entreprises. Le lancement d'une marque territoriale n'est pas une fin en soi. En effet, en introduisant des études comparatives avec d'autres territoires, les responsables locaux de Casablanca pourraient communiquer sur les atouts de Casablanca, l'infrastructure, l'économie, les ressources humaines, la réglementation et d'autres éléments attractifs de la ville, ce qui modifierait ainsi les perceptions des différentes cibles. Analyser les forces et les faiblesses de Casablanca est un élément important avant de se lancer dans une démarche de place branding. Cela donne la possibilité, d'une part, de choisir des objectifs, et d'autre part, de veiller à ce que le territoire dispose de toutes les infrastructures nécessaires aux besoins des cibles visées.

De surcroît, la démarche d'attractivité lancée à Casablanca doit s'accompagner en permanence de campagnes de communication ciblées pour véhiculer les valeurs locales, et ne pas se contenter de quelques campagnes de communication limitées dans le temps. Il faut que les efforts de communication s'inscrivent dans la continuité pour espérer produire un effet.

Si les travaux théoriques et empiriques mettent en évidence l'impact de place branding sur les perceptions des dirigeants des entreprises, ils ne s'appliquent pas à tous les territoires. Pour qu'un territoire devient attractif, il faut se concentrer en priorité sur ses infrastructures, et travailler en permanence en se basant sur son identité. De plus, le branding territorial n'est pas la solution ultime à cette concurrence féroce pour l'attractivité. En effet, chaque région peut créer une image de marque à travers son identité, culture, valeurs, histoire et tous les éléments de son capital immatériel sans s'engager dans une stratégie de place branding.

Conclusion générale

« Only Lyon », « Hello Lille » ou encore « OneProvence », aujourd'hui, nous observons une multiplication des marques territoriales avec de plus en plus des marques occupant une place de premier choix au niveau de la communication publique. Comme le montre la revue de la littérature, les marques régionales ont tendance à être considérées comme un champ de recherche en plein développement. Le développement et l'usage intensifié de cet outil s'étendent non seulement aux villes, aux régions, mais aussi aux niveaux nationaux, témoignant ainsi de l'intérêt des responsables politiques pour la question de l'attractivité. En outre, les organisations chargées de la promotion régionale adoptent des stratégies de branding territorial pour tenter d'attirer et de fidéliser différents groupes cibles.

Pour pallier le manque de recherche empirique sur ce thème, nous avons décidé de tirer des connaissances des contributions théoriques pour explorer l'impact du branding territorial au niveau de l'attractivité des investissements. Notre étude empirique tend à questionner l'apport des responsables locaux qui ont tendance à surestimer les bénéfices de place branding. En effet, notre recherche montre que la marque territoriale ne fonctionne pas comme un facteur d'attractivité, mais plutôt comme une source de différenciation visant à ajouter plus de crédibilité au territoire et donne plus de confiance aux investisseurs.

Les résultats de notre étude mettent en exergue que la marque WeCasablanca pourrait jouer un rôle secondaire dans le processus de décision des investisseurs qui donnent plus d'attention aux autres facteurs d'attractivité plus objectifs comme l'infrastructure, l'économie locale, etc. De plus, en mettant plus d'investissement dans le branding territorial de Casablanca, la marque WeCasablanca pourrait contribuer à attirer les entreprises au sein de la ville en influençant la perception des dirigeants des entreprises. Ainsi, son rôle différenciateur réside dans la valeur qu'elle offre aux entreprises. En effet ces dernières peuvent utiliser la marque pour renforcer leurs image et réputation dans le cas où la ville de Casablanca sait développer un capital marque puissant. De plus, la marque WeCasablanca pourrait donner plus de crédibilité à la ville et inspire la confiance des décideurs des entreprises, parce qu'elle donne l'impression qu'elle y a une volonté pour améliorer les choses et pour satisfaire les besoins des investisseurs et des différentes groupes cibles, et cela ne pourra fonctionner que dans le cadre d'une démarche de branding territorial bien développé.

Ainsi, nous constatons que les marques territoriales sont parfois surévaluées au niveau de l'attractivité économique d'un territoire. La marque territoriale WeCasablanca est en soi une

politique publique visant à améliorer l'attractivité de la ville de Casablanca mais elle ne doit pas être considérée en aucun cas comme un facteur suffisant pour attirer les entreprises. Ces dernières seront plus attirées par un territoire bénéficiant d'une forte identité et qui répond à leurs besoins de manière efficace.

Bibliographie

Alaux, C., Serval, S., & Zeller, C. (2015). Le marketing territorial des petits et moyens territoires : identité, image et relations. *Gestion et Management Public*, 4(4), 61-78.

Azouaoui, H., & Adraa, I. (2019). Communication territoriale, confiance et décision de localisation des entreprises : cas de la province de Kenitra. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 11(2), 111-133.

Bendahmane, M. (2021). Marketing territorial et promotion de la ville de Casablanca. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 3(4), 633-644.

Berrada, M. (2019). *Le branding territorial : une démarche d'attractivité pour le développement local : cas de la ville de Casablanca* (Thèse de doctorat, Université de Lyon).

Chamard, C., & Schlenker, L. (2017). La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale. *Gestion et Management Public*, 6(3), 41-57.

Chevalier, F., Cloutier, L. M., & Mitev, N. (2018). *Les méthodes de recherche du DBA*. Éditions EMS.

Friboulet, J. J. (2010). La construction de l'attractivité : une analyse en termes de capacité. *Mondes en développement*, 149(1), 11-26.

Gérardin, H., & Poirot, J. (2010). L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes en Développement*, 149(1), 27-41.

Henderson, J. V. (2003). Marshall's scale economies. *Journal of Urban Economics*, 53(1), 1-28.

Houllier-Guibert, C. E. (2017). Gérer l'image des territoires avec le marketing territorial : émergence d'un « place branding » francophone ?. *Gestion et Management Public*, 6(3), 6-7.

Jacobsen, B. P. (2012). Place brand equity: a model for establishing the effectiveness of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 5(3), 253-271.

Kapferer, J. N. (2011). France : pourquoi penser marque ?. *Revue Française de Gestion*, 37(218/219), 13-23.

Léon, A., & Sauvin, T. (2010). L'entreprise et son empreinte territoriale : quelle politique d'attractivité ?. *Mondes en Développement*, 149(1), 43-52.

Marchat, A. C., & Camelis, C. (2017). L'image de marque de la destination et son impact sur les comportements post-visite des touristes. *Gestion et Management Public*, 5(1), 43-58.

Proulx, M. U., & Tremblay, D. (2006). Marketing territorial et positionnement mondial : global positioning of the peripheries with territorial marketing. *Géographie Economie Société*, 8(2), 239-256.

Chamard, C. (2014). *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?*. De Boeck.

Sanaa, F., & Sarah, T. (2021). Marque territoriale au service des villes : Quel succès pour la métropole de Casablanca ?. *African Scientific Journal*, 3(6), 321-321.

Van de Laar, M., & De Neubourg, C. (2006). Emotions and foreign direct investment: a theoretical and empirical exploration. *Management International Review*, 46(2), 207-233.

Vuignier, R. (2017). La marque territoriale, outil de différenciation pour l'attractivité ? Étude empirique auprès de décideurs d'entreprise. *Gestion et Management Public*, 6(1), 59-75.

Zumbo-Lebrument, C. (2017). Les dispositifs de marketing territorial comme vecteur de participation : une approche arnsteinienne d'une marque de territoire. *Gestion et Management Public*, 6(1), 9-24.

Webographie

Gollain, V. (15 juin 2015). *Attractivité, marketing territorial et compétitivité 2.0 des territoires*. Marketing territorial.

[Attractivité, marketing territorial et compétitivité 2.0 des territoires - Marketing Territorial \(marketing-territorial.org\)](http://marketing-territorial.org)

Coureau, F. (19 juillet 2017). *La marque territoriale : nouveau blason du 21^e siècle*. Le journal de leco.

[La marque territoriale : Nouveau blason du 21e siècle | Le Journal de l'Eco](#)
[\(lejournaldeleco.fr\)](#)

Casablanca Events et Animation. (s.d.). *Raisons*. WeCasablanca.

[Raisons | WeCasablanca](#)

Annexes

Annexe 1 : grille d'analyse de la première hypothèse

L'hypothèse 1	Thèmes abordés	Sous thèmes	Interviewés	Verbatims
La marque WeCasablanca joue un rôle secondaire par rapport aux facteurs d'attractivité primaires	L'attractivité territoriale de Casablanca repose en principe sur un ensemble de facteurs primaires compatibles avec l'identité de la ville et les besoins de la cible visée	Une position géographique exceptionnelle et une stabilité politique reconnue	Interviewé 6	Le Maroc, il a une très bonne position stratégique, et donc la position stratégique du Maroc. le Maroc est proche de tout le monde, de l'Europe, et aussi il n'est pas loin des États-Unis, il y a que l'océan qui les sépare et aussi pas loin de l'Asie et aussi pas loin de l'Orient, lui dont lui donne un accès, c'est une porte vers le monde entier, presque.
		Première place financière d'Afrique et hub continental	Interviewé 8	il existe encore un facteur qui est très important dans ce sens, qui est le marché. Donc, heureusement, ici à Casablanca, on a la place financière La plus reconnue au niveau continental qui est le CFC, on a également une bourses, la BFC, la Bourse de valeurs de Casablanca. Donc on a de grandes banques, des sièges de grandes banques ici sur Casablanca. Donc on a un marché bancaire très puissant à l'échelle continentale

		Des coûts très compétitifs et un climat des affaires attractif	Interviewé 7	Parce que en tant qu'entrepreneur, il faut toujours choisir le bon endroit et aussi l'optimisation des ressources. Donc quand on a un accès facile à un marché on optimise nos ressources donc moins de pertes et plus de gains.
		Des infrastructures industrielles, logistiques et de transport de très haut niveau	Interviewé 1	Le premier facteur est l'infrastructure dédiée au transport, cela recouvre un ensemble de ressources (routes, parking, autoroutes, aéroports, moyen de transport etc. Ce premier facteur a été jugé comme très important car il permet au chef de l'entreprise et à son staff de gérer l'entreprise avec efficacité.
		Une plateforme orientée export ouverte sur l'international	Interviewé 7	Il y a du libre-échange entre Europe et le Maroc pour certains produits. Donc ça me fait optimiser des frais du douan, le transport, même les échanges avec les fournisseurs, gagner du temps et ça me fait gagner de l'argent.
		Un écosystème structuré au service des investisseurs	Interviewé 2	Etant donné que les investisseurs sont des clients du territoire, il faut mettre à leur disposition des services avant,

				pendant et après l'installation afin de les satisfaire et de gagner leur confiance.
	Le rôle de la marque WeCasablanca au niveau de l'attractivité de Casablanca	La marque Wecasablanca occupe une place secondaire dans les décisions d'implantation et de relocalisation	Interviewé 3	on va dire qu'ils ont une importance secondaire. Est ce que je vais avoir accès à un terrain, Est ce que je vais trouvé des salariés permettant d'être embauchés et qui sont qualifiés et motivés? Mais est ce que finalement je vais pouvoir être entouré par des salariés qui ont de l'expertise etc ce genre de choses, mais on doit posséder déjà les aspects un peu secondaires. En fait, le le plus important pour tout entrepreneur, c'est entendu, en fait, est ce que j'aurais finalement une clientèle, pour vendre mon produit ou mon service.
		Renforce l'attractivité territoriale de la ville	Interviewé 5	Casablanca, elle a un historique comme a été très connu du point de vue cinématographique, de son positionnement géographique. Vous savez, elle a déjà un capital sympathie assez développée, à vrai dire, avant même la création du

				branding. Et je pense que le branding territorial fait qu'il remarque, il renforce un peu l'attractivité de la ville
		Renforce la crédibilité et la notoriété des entreprises	Interviewé 4	La marque territoriale c'est la garantie qu'ils donnent aux investisseurs avec tous ce qui est autour pour qu'ils s'installent. La marque donne un peu de confiance parce que l'investisseur n'est pas con, il veut être sûr que tous les éléments soient rassemblés pour réussir son projet.

Annexe 2 : grille d'analyse de la deuxième hypothèse

L'hypothèse 2	Thèmes abordés	Sous thèmes	Interviewés	Verbatims
La marque territoriale Wecasablanca est une source de différenciation impactant le processus d'implantation des entreprises	La marque WeCasablanca influencerait les perceptions personnelles des investisseurs et	Influence de manière cognitive la perception du territoire en informant sur les atouts de Casablanca	Interviewé 3	tu me parles par exemple tout à l'heure de Casablanca, et bien finalement, cette image pour le visiteur qui va venir peut être juste pour un voyage même pas d'affaires etc, ça interpellent en fait, ça permet en fait de dire c'est quoi, qu'est ce qu'ils veulent dire, et cetera, et puis en fait, à travers ça peut l'inciter à

	des décideurs d'entreprises			aller s'informer
		La marque territoriale Wecasablanca augmenterait la perception qu'ont les investisseurs de la performance d'une entreprise à Casablanca	Interviewé 4	La marque donne un peu de confiance parce que l'investisseur n'est pas con, il veut être sûr que tous les éléments soient rassemblés pour réussir son projet.
		Avoir une marque territoriale forte a tendance à communiquer que les affaires deviennent plus performantes à Casablanca		
		Agit sur la confiance que les investisseurs accordent à la ville de Casablanca	Interviewé 7	la marque ou le branding peut, peut être participer à améliorer sa crédibilité, ça donne l'impression qu'il y a des efforts au niveau politique pour améliorer les choses, ça donne un peu de confiance
	La différenciation générée par WeCasablanca apporte une plus-value aux entreprises à Casablanca	La marque WeCasablanca différencie la ville et permet aux entreprises de renforcer leur notoriété	Interviewé 7	, Alors je veux dire que je donne une importance très, très, très, très grande importance au lieu d'implantation et à l'image. Pourquoi? Premièrement, je pense que c'est un caractère très culturel ici au Maroc, mais déjà juste quand on entend une entreprise ou un concept qui est basé sur Casablanca, on

				respecte beaucoup plus concept..... quand par exemple on parle avec un fournisseur étranger et on ne dit pas qu'on est du Maroc mais on dit qu'on est de Casablanca c'est très important, ça donne énormément confiance aux gens, Ils ont envie de travailler avec nous.
		WeCasablanca permet aux entreprises de jouir d'une certaine image en exploitant celle de la ville	Interviewé 5	Ils peuvent utiliser vraiment pour redorer le blason de leur image comme étant, Ils font partie du territoire qui a un label qui a vraiment un branding. Ça serait dans le cadre d'un branding assez développé mais pas dans le cadre d'un branding moins connu.

Annexe 3 : entretien avec Said Satour (interviewé 1)

En raison d'un problème technique (un dysfonctionnement au niveau de l'application d'enregistrement), la discussion n'était pas enregistrée, ce qui rend la transcription impossible. Par contre, nous pouvons nous servir des notes prises durant l'entretien pour réaliser notre analyse.

Thèmes et questions de l'entretien :

1) Les facteurs d'attractivité de la ville de Casablanca :

Selon notre interlocuteur, il existe deux facteurs permettant de décider quel territoire choisir. Le premier facteur est l'infrastructure dédiée au transport, cela recouvre un ensemble de ressources (routes, parking, autoroutes, aéroports, moyen de transport etc...). Ce premier facteur a été jugé comme très important car il permet au chef de l'entreprise et à son staff de gérer l'entreprise avec efficacité. Le deuxième facteur est les "Facilities", notre invité a avancé qu'il serait favorable de construire des zones qui permettent, d'abord, l'installation des entreprises, et deuxièmement, de disposer des différents services qui composent l'écosystème de l'entreprise qui vise à s'installer, ce qui permet de fonctionner avec efficacité. Ces services recouvrent la restauration, les banques, les organismes de sécurité sociale etc....

2) L'importance des initiatives de promotion économique :

Les opérations du marketing territorial sont importantes, mais elles doivent être couplées à une stratégie du marketing de l'éducation. Avant d'investir, les investisseurs cherchent un ensemble d'informations afin de prendre une décision, ce qui n'est pas une tâche aisée. Les gestionnaires locaux doivent assurer une sorte d'éducation aux investisseurs, ils doivent mettre à leur disposition les informations nécessaires concernant leur territoire. Ces informations donnent une idée sur la stabilité politique de la région, le régime fiscal, les ressources humaines, le système administratif, les infrastructures etc.... La transparence et la disponibilité de ces informations donnent l'envie d'investir dans le territoire, alors que leur absence et le manque de transparence génère une méfiance chez les investisseurs.

3) L'importance des attributs intangibles comme l'image, la réputation et la marque territoriale :

Les attributs comme la réputation, l'image et la marque territoriale sont importantes. Un territoire qui bénéficie d'une bonne réputation donnera envie d'y investir plus qu'un territoire qui souffre d'une mauvaise réputation, mais ce n'est pas suffisant pour décider. Choisir un territoire pour investir dépend d'abord de ce qui est fait dans le terrain, donc de ce qui est concret.

4) Le rôle de la marque Wecasablanca :

La marque Wecasablanca n'aura pas une grande importance et ne va pas atteindre le succès espéré pour plusieurs raisons. D'abord, la marque WeCasablanca est gérée par Casa Events & Animation qui souffre d'une mauvaise image après une série de scandales, ce qui a mis en cause sa crédibilité. Deuxièmement, l'organisme chargé de la gestion de la marque ne consacre pas un vrai effort pour promouvoir et faire connaître cette marque. À titre d'exemple, la marque était absente pendant des événements importants organisés à la ville de Casablanca. Par contre, si les responsables prennent les choses au sérieux au niveau de la gestion de la marque territoriale, elle y aura sûrement un effet sur la réputation et l'image de la ville, mais comme cité avant, il faut d'abord se baser sur des facteurs concrets pour rendre la ville attractive aux yeux des investisseurs. Pour résumer, la marque territoriale est importante mais le plus important c'est les facteurs d'attractivité primaires.

5) L'effet résumé de la marque territoriale :

La marque territoriale est importante pour développer l'attractivité de la ville, mais il faut d'abord se concentrer sur les facteurs tangibles de l'attractivité. La ville de Casablanca est une ville économique, et ne pourra jamais être considérée comme une ville touristique ou culturelle. Donc, pour que toutes les initiatives visant à renforcer l'attractivité de Casablanca réussissent et aient du sens, elles doivent être en cohérence avec l'identité de la ville.

Annexe 4 : entretien avec Hicham ECHATTABI

En raison d'un problème technique (l'enregistrement vocal a été annulée par erreur). Par conséquent, la discussion n'était pas sauvegardée, ce qui rend la transcription impossible. Par contre, nous pouvons nous servir des notes prises durant l'entretien pour réaliser notre analyse.

Thèmes et questions de l'entretien :

1) Les facteurs d'attractivité de la ville de Casablanca :

Afin de développer des facteurs d'attractivité primaires pertinents aux yeux des investisseurs, Il serait judicieux pour les responsables locaux de Casablanca d'assurer, premièrement, des infrastructures de qualité. Deuxièmement, étant donné que les investisseurs sont des clients du territoire, il faut mettre à leur disposition des services avant, pendant et après l'installation afin de les satisfaire et de gagner leur confiance.

2) L'importance des initiatives de promotion économique :

Un territoire dispose d'un ensemble d'attributs, certains sont tangibles et objectifs comme l'infrastructure, d'autres sont intangibles comme la réputation du territoire. Beaucoup de pays investissent dans le marketing et le Branding territorial, et ils y consacrent des budgets importants afin de développer ces attributs, et surtout les attributs intangibles, donc ça prouve que les gens trouvent qu'il y a une utilité à tirer de ces stratégies. Cependant, en ce qui concerne l'attractivité économique, un investisseur se base en priorité sur les facteurs tangibles.

3) L'importance des attributs intangibles comme l'image, la réputation et la marque territoriale :

Ces attributs sont importants, un investisseur qui a une bonne image sur une ville, il aura envie de s'y installer, mais ce n'est pas suffisant. L'effet de ces attributs est secondaire, cela veut dire que ces trois attributs interviennent dans un second temps pour influencer la décision des entrepreneurs. Il faut d'abord travailler sur les facteurs tangibles.

4) Le rôle de la marque Wecasablanca :

En ce qui concerne la marque territoriale WeCasablanca, elle a sûrement un effet, elle contribuerait à faire connaître Casablanca et donner la crédibilité à la ville et aux efforts des responsables locaux. Cependant, pour produire un effet, la marque WeCasablanca doit d'abord s'appuyer sur des facteurs tangibles pour arriver à influencer les investisseurs dans leur processus de décision, comme le support l'étude de Vuignier (2018).

5) L'effet résumé de la marque territoriale :

Dans un premier temps, il faut développer une offre territoriale en cohérence avec les besoins de la cible et l'identité du territoire. Concernant la ville de Casablanca, il serait moins judicieux de mettre en place des projets visant à développer l'activité touristique. En fait, Casablanca est une ville économique et ne pourrait jamais être considérée comme une destination touristique, il serait mieux de se focaliser sur l'aspect économique. Une fois les facteurs tangibles sont développés et jugés pertinents par la cible, la marque territoriale WeCasablanca, en s'appuyant sur ces facteurs, pourrait différencier la ville, renforcer sa notoriété, sa réputation et influencer la décision des investisseurs.

Annexe 5 : entretien avec Lhoussine ELHANAOUI (interviewé 3)

Interviewé 3 [00:00:00] Et la réponse est la suivante, d'abord, en fait, les gens s'installent d'abord parce qu'il y a un marché, s'il n'y a pas de marché, les gens s'installent pas, d'accord, tout entrepreneur, lorsqu'il va s'installer, va se poser la question est ce que, en face des investissements qu'il va faire, est ce qu'il va y avoir en fait la clientèle. Est ce qu'il va pouvoir en fait vendre ses produits, ses prestations de services, et cetera, donc c'est le marché et l'existence d'un marché, donc en fait une clientèle. Donc pour moi c'est ça. Alors maintenant Casa c'est une grande ville finalement elle compte près de 6 millions d'habitants, c'est le grand pôle économique du Maroc, c'est 40 %, ou peu plus de 40 % de l'économie marocaine. Donc là, effectivement, les entreprises, les gens en fait s'installent à Casa parce qu'il y a probabilité d'avoir finalement en fait plus de clients recherchés. Bien entendu, au delà, bien sûr, il y a aussi en fait les moyens qui encouragent à ça, les moyens de communication, il y a un tram way, il y a l'aéroport, il y a un port, et finalement en fait, il y a toutes les entreprises les plus importantes que compte le Maroc, ont leur siège social ici à Casablanca.

Interviewé 3 [00:01:49] Et évidemment le marché il est primordial, C'est ça qui permet de s'installer, déjà en fait est ce que j'ai une clientèle, et après, une fois que j'ai ça, je vais aller voir d'autres aspects, mais on va dire qu'ils ont une importance secondaire. Est ce que je vais avoir accès à un terrain, Est ce que je vais trouvé des salariés permettant d'être embauchés et qui sont qualifiés et motivés? Mais est ce que finalement je vais pouvoir être entouré par des salariés qui ont de l'expertise etc ce genre de choses, mais on doit posséder déjà les aspects un peu secondaires. En fait, le le plus important pour tout entrepreneur, c'est entendu, en fait, est ce que j'aurais finalement une clientèle, pour vendre mon produit ou mon service.

Interviewer [00:02:43] l'idée est claire. Dans ce sens, la ville de Casablanca dispose d'un ensemble de facteurs pour attirer les entreprises. Je vous cite ces facteurs, La première chose, c'est une position géographique exceptionnelle et une stabilité politique reconnue. Deuxièmement, c'est la première place financière d'Afrique et un hub continental. Troisièmement, des coûts très compétitifs et un climat des affaires attractif, des infrastructures industrielles, logistiques et de transport de très haut niveau. Une plateforme orientée export

ouverte sur l'international. Ensuite un écosystème structuré au service des investisseurs et une population active, multilingue et bien formée. Est ce que, à votre avis, ces facteurs sont pertinents ?

Interviewé 3 [00:03:33] Ah oui, peut être tous les éléments dont tu as parlé, ce sont des éléments qui comptent. Effectivement, Maintenant, c'est vrai, le Maroc, en fait, c'est le deuxième, le deuxième au niveau de l'Afrique en fait, après l'Afrique du Sud, le deuxième ou le troisième, il faut vérifier ça. Mais ce qui compte en matière d'investissements étrangers, donc d'attractivité, en fait c'est ça qui permettrait de drainer des investisseurs étrangers, donc, effectivement, beaucoup de monde qui se sont installés, il y a bien entendu des Chinois, les espagnols, les Français, les indiens en fait ils coopèrent avec le CPL et tout ça. Donc il y a un peu de tout le monde, le marrant que le Maroc est de quelques heures en fait de l'Europe, effectivement tous les éléments dont tu as parlé, donc la logistique et les ressources humaines, donc, on est des gens ouverts en fait sur l'étranger. Un marocain parle au moins deux langues. Donc ça, c'est important pour les investisseurs.

Interviewer [00:04:56] Est ce que vous pensez que ces facteurs sont suffisants ou bien est ce qu'il y a encore d'autres choses à faire pour eux, pour bien, pour bien développer ces facteurs.

Interviewé 3 [00:05:11] Il sont jamais suffisants, il faut encore faire beaucoup de choses, notamment, et il y a une question peut être qui maintenant qui fait surface, c'est l'arrivée de l'intelligence artificielle c'est l'arrivée des robots et donc résultat finalement si tu veux en fait des salariés qu'on a l'habitude d'avoir dans son entreprise, il ne va plus être le même et il faut absolument que ce soit l'outil d'un ingénieur, et cetera et cetera, donc il y a une population apte à travailler avec ces robots, à les entretenir, les réparer, et cetera etc, les installer, et donc ce sont finalement c'est des challenges. Tu as dit les langues, les langues, et c'est important. parce qu'il permet en fait de communiquer, et là, aujourd'hui, on voit arriver en fait des Chinois et des Indiens, ils sont pas francophones, ce sont des anglophones, et il y a une autre contrainte qui pèse aussi sur eux sur l'ensemble du Maghreb, etc. Il faut absolument parler une autre langue, faire l'effort en fait de parler anglais de manière courante, et cetera Et même peut être on fait le chinois. En fait des marocains de l'Etat marocain, en fait, de toutes les institutions et les universités etc, il y a un vent en ce moment en fait qui va vers, en fait, de plus en plus, finalement en fait, on oriente les étudiants lorsqu'on fait des masters et cetera pour parler anglais, et cetera, Suivre des cours en anglais, et cetera donc ça c'est un point important. En fait, la problématique technologique est pesante et qui est de plus en plus en fait va être pesante et il faudra faire avec en fait, on va voir des ordinateurs, des robots etc partout et effectivement il faudra... c'est pas seulement le fait de savoir écrire et lire qui va compter, mais ce sera effectivement en fait si on sait utiliser l'intelligence et on peut l'approprier, Si on peut, un robot finalement en fait, le réparer si on peut l'utiliser, le savoir utiliser, et cetera.

Interviewer [00:07:41] On passe maintenant à la deuxième question sur l'importance des initiatives de promotion économique. Selon vous, est ce que les activités de promotion territoriale menées par le Centre régional d'investissement ou bien d'autres organismes de promotion territoriale? Est ce que vous pensez que ces activités arrivent à convaincre les investisseurs à s'installer leurs entreprises dans un territoire?

Interviewé 3 [00:08:17] Si on parle du Maroc, nos initiatives territoriales sont encore timides, que ce soit pour le tourisme, par exemple, en fait aller chercher les super agences, les super opérateurs, et cetera qui peuvent nous ramener de la clientèle, on n'est pas encore, finalement en fait, si tu veux, hyper pointue finalement en fait en la matière, d'accord pour lancer un travail de promotion, un travail de vérité, un travail finalement en fait de profond, n'oublie pas qu'on est en concurrence avec tout le monde, si je parle par exemple du tourisme, et bah il ya l'Espagne qui est juste en face, donc qui vont exploiter quelques problèmes peut être qui vont avoir lieu ici, je ne sais pas moi les grèves ou j'en sais rien etc ou la sécurité le cas échéant, et donc on est en concurrence.

Interviewer [00:09:59] Est ce qu'on peut dire que ces activités de promotion ils touchent les investisseurs dans leur réflexion pour le choix d'un territoire.

Interviewé 3 [00:10:11] Ah c'est déterminant, écoutez, si vous avez un langage qui est structuré et finalement en fait, je ne sais pas moi, vous réunissez une chambre de commerce de Bruxelles, les opérateurs etc et vous leur dites écoutez, il y a affaire en matière par exemple, en fait d'investissement touristique, ce domaine a été cité par le cabinet américain mckensy qui a fait une étude stratégique au Maroc, finalement en fait, bien évidemment, on a tout pour développer en fait le tourisme. on a les plages, on a la mer, on a, finalement en fait, un arrière pays pour faire de la montagne le cas échéant, et cetera, donc il y a des perspectives exceptionnelles, et c'est ça qui fait arriver les gens, d'accord. Maintenant, effectivement en fait, il faut avoir un discours structuré, mais ce n'est pas suffisant, il faut que derrière, qu'il y ait des unités, par exemple en fait de production, ça sert à rien en fait d'aller frapper aux portes à droite et à gauche, et cetera alors que derrière, t'as pas par exemple, en fait, des hôtels, t'as pas des standards, t'as pas une population qui est formée donc voilà. Il faut marcher sur deux pieds, sur trois, sur quatre pieds etc, il faut préparer le territoire avant de faire des discours et de la pub sur etc et tout ça parce que les gens après ils vérifient, est ce qu'il y a le transport aérien, est ce qu'il y a aussi de l'hôpital, le cas échéant, les gens peuvent avoir des problèmes et cetera, sanitaires, est ce que, finalement en fait, la population même est accueillante et tout ça, est ce que c'est vrai leurs plages font rêver etc.. Il faut vérifier sur le terrain également que ces fondamentaux existent déjà. Mais nous avons des villes comme Marrakech se vend très bien, je pense qu'elle est située parmi les dix premières mondiales. C'est au niveau

Touristiques, mais ça peut être aussi au niveau de l'offshore par exemple en fait, qui est aussi un domaine où le Maroc, en fait, sur laquelle il se bats, il y a aussi l'agro-alimentaire, le Maroc est un pays d'abord agricole, maintenant, en fait, il faut transformer, donc effectivement en fait, il y a un travail à faire à ce niveau, il y a aussi tout ce qui concerne la mer, la mer, la transformation des produits en fait de la mer ça peut être la sardine, ça peut je sais pas, d'accord. Etc. Mais il y a aussi, finalement en fait, un travail, il y a les nouvelles technologies, donc on peut finalement citer un domaine et, finalement en fait, batailler et communiquer et cetera, Mais il faut être pragmatique et comprendre les besoins de l'investisseur, donc un investisseur il va pas mettre 3 milliards et les jeter par la fenêtre, mais seulement si vraiment derrière il y a plusieurs éléments, il y a le marché, il y a les éléments permettant de réussir, permettant de gagner, une fiscalité, l'infrastructure etc.

Interviewer [00:13:58] Idée claire. Le troisième thème concerne l'importance des attributs territoriaux qui sont par nature intangibles comme l'image, la réputation, la marque territoriale. A votre avis, pendant le processus de réflexion sur le choix d'un lieu d'implantation, quelle est l'importance que vous accordiez à des attributs intangibles comme l'image, la réputation ?

Interviewé 3 [00:14:29] Les marques territoriales, les marques territoriales sont importantes. D'abord pour les territoires eux mêmes, En fait, ça leur permet en fait d'interpeller l'autre déjà, d'accord, tu me parles par exemple tout à l'heure de Casablanca, et bien finalement, cette image pour le visiteur qui va venir peut être juste pour un voyage même pas d'affaires etc, ça interpellent en fait, ça permet en fait de dire c'est quoi, qu'est ce qu'ils veulent dire, et cetera, et puis en fait, à travers ça peut l'inciter à aller s'informer auprès des différents syndicats qui existent, je dirais la Chambre des entrepreneurs, CGEM par exemple où on trouve le patronat, par exemple, ça peut être un ministère ou une branche ministérielle, un ministère du Commerce et de l'Industrie, ça peut être finalement avec la mairie elle même de casablanca par exemple, Il y a un pôle dédié à ça c'est le centre régionale d'investissement. Donc on peut renseigner sur le secteur d'activité et le business, ça donne la possibilité, finalement en fait, de trouver le financement, les problématiques de ressources humaines, et cetera. La problématique de trouver des partenariats pour trouver d'autres investisseurs pour réussir à se rejoindre, et donc les marques territoriales pour moi elles sont importantes, elles sont vraiment en fait un enjeu exceptionnel. D'accord, d'ailleurs en Europe elles existent partout. En fait, si vous allez dans le Pays Basque, en France, et bien ils avez, en fait, que là-bas il travaillent l'image du basque, en fait, avec une panoplie en fait de produits qui sont rattachés, finalement en fait, à la marque basque. Vous allez dans le Rhône-Alpes que je connais, si vous allez à l'aéroport et il y a ces images qui sont déclinées et qui vous montrent la montagne et qui vous montrent le ski et montrent des zones industrielles que vous montrent les transports et qui nous interpellent aussi, en fait sur un peu, en fait, sur la vie courante; normalement en fait, des populations, c'est à dire en fait la cuisine, par exemple, en fait quand on arrive, peut être les gens qui adorent le vin et cetera, donc c'est ses marques territoriales elles sont importantes en

fait, c'est ça qui va permettre des fois peut être à l'investisseur lui même de dire Ah! Il y a peut être une attractivité, ne serait ce que pour la famille, En fait, on va investir, en plus de ça, on va vivre et on voyait très bien, donc ces sentiments en fait que recherches, je pense, les investisseurs. J'ai dit tout à l'heure le marché, il n'y a pas que le marché, il y a bien d'autres choses, d'autres éléments..

Interviewer [00:18:33] En fait, la ville de Casablanca, afin de suivre l'exemple de plusieurs villes dans le monde, elle a aussi lancé sa propre marque WeCasablanca et qui est gérée actuellement par Casa Events et Animation et qui était lancée en 2016 avec comme objectif de développer l'attractivité, l'image et la réputation de la ville de Casablanca. Est ce qu'à votre avis, est ce que la marque territoriale WeCasablanca pourrait jouer un rôle principal ou secondaire au niveau de l'attraction des entreprises ?

Interviewé 3 [00:19:13] De toute façon, j'ai dit oui partout, que ce soit au Casa ou que ça soit ailleurs, une marque territoriale est importante. En fait, ce qu'on voit en fait, il y a une idée intéressante, c'est tout ce qui est culturel, c'est le festival, par exemple, en fait, c'est toute la musique en qui est produite de temps à autre et qui est proposée, c'est finalement en fait c'est le théâtre aussi et donc derrière ça il y a des entreprises, il y a des entrepreneurs, il y a des compagnies théâtrales, il y a des compagnies de musique en fait pour offrir des animations, et cetera c'est des entreprises, ce sont des entreprises. Et il y a aussi en fait de la restauration et il y a aussi en fait e transport, et cetera Donc tu comprends que lorsque une marque territoriale qui est intéressante les choses bougent, mais tout cela dépend naturellement en fait de la collectivité locale parce qu'il faut avoir des ressources pour ça pour communiquer pour aller, à la télé, pour parler dans les journaux, pour amener le client finalement au festival. Moi, je connais un peu Essaouira où Il y a aussi une marque derrière, et cetera Et on arrive à travers cela à communiquer à travers la télé, par exemple le Festival des Gnawa, et elle a passer plusieurs fois sur TV5 Monde, ça devrait être cher c'est une grosse structure. Et à travers ça, la collectivité locale a permis, d'ouvrir un marché, Et si tu veux faire arriver du monde au festival, ces gens là, il faut les héberger, il faut naturellement les nourrir, il faut les transporter, il faut les soigner peut être, etc derrière c'est qui qui fait ça, ce sont des entreprises. Donc c'est important en fait de faire ça, c'est important de faire appel à ces outils là. Maintenant, je me dis en fait qu'elles sont démocratisées dans le sens où il n'y a que les grandes, finalement en fait, qu'ont en fait des ressources qui peuvent naturellement avoir une expertise permettant d'avoir des marques et des développeurs de ses marques, et cetera Et pour ça il faut des budgets. Donc le petit village qui n'est pas connu, avec peu de ressources il va jamais y arriver.

Interviewer [00:22:44] D'accord, maintenant on va passer la dernière question, j'ai compris marque territoriale est importante. Et là, elle peut servir à développer l'attractivité des villes, mais ce n'est pas l'élément le plus important....

Interviewé 3 [00:23:13] C'est un élément important mais c'est pas suffisant, finalement en fait, pour rendre une ville attractive.

Interviewer [00:23:20] Donc selon vous, est ce que le fait de lancer une marque territoriale pour la ville de Casablanca tout en équipant la ville avec des facteurs d'attractivité primaires comme l'infrastructure, le transport, le système administratif, etc, et qui sont en cohérence avec les besoins de la cible et l'identité de la ville, est ce qu'il va permettrait de renforcer son attractivité, sa crédibilité, inspirer la confiance chez les décideurs des entreprises pour les encourager à investir dans la ville de Casablanca ?

Interviewé 3 [00:23:59] À c'est claire. Si vous avez des marques territoriales, et cetera, et qui sont mises en évidence et vous rmettez autour un ensemble d'éléments attractifs pour l'investisseur, bien évidemment, vous aurez plus de probabilité de recruter, entre guillemets en fait, l'investisseur, un entrepreneur, et cetera. C'est clair, c'est clair. Je vais donner un exemple simple Tu sais que maintenant, en fait, il y a plein de gens qui voyagent, qui s'établissent très loin de leur domicile, on va dire, initial et habituel, imaginez, par exemple en fait, un français ou un belge, qui va partir, parce que il est passionné du surf par exemple, et qui va peut être s'installer à Dakhla donc c'est une ville attractive pour son sport, parce que il adore ça, et derrière, il faut lui offrir tous les services pour lui permettant de passer bien son séjour, de travailler, et donc il faut des entreprises pour ça. Donc maintenant, en fait, ce qui est important, c'est aussi bien entendu en fait d'avoir ses marques, mais surtout en fait de les défendre parce qu'ils sont insuffisantes à elle mêmes seules d'être l'attractif et décider pour quelqu'un qui veut s'installer. Il faut plusieurs éléments, par exemple, ici, on me dit combien coût le terrain, c'est important, quelles sont les entreprise qui vont financer ces outils, ses machines, etc et cetera Et si elle a besoin en fait de 2000 mètres carrés, combien ça va lui coûter? je sais qu'en Europe, par exemple, en fait, dans certaines zones industrielles, c'est gratuit. Si finalement tu arrives à implanter tes machines, et cetera pourvu que tu leur recrute de 20 à 30 personnes, et cetera et que ça permettrait à une famille de gagner leur pain. Peut être que la mairie va offrir le terrain gratuitement. Donc il y a ces éléments en fait en plus qui sont importants, maintenant c'est connu partout, tous les pôles dans les territoires, les pays, en fait, sont en concurrence, tu peux trouver à l'intérieur d'un pays, finalement en fait, des villes qui sont très développées, peut être parce que finalement en fait, oui, il y a des élus qui sont bien entourés et qui ont la fibre de l'investissement, ils savent qu'ils doivent créer beaucoup plus de travail, beaucoup plus de jobs, beaucoup plus de richesses. Donc c'est créer de la valeur, et créer de la valeur c'est attirer plus d'entreprises. Les marques territoriales sont importantes et derrière on doit mettre un peu plus. .

Interviewer [00:30:16] L'idée est claire, merci beaucoup pour toutes les informations que vous m'avez fournies. Juste une dernière chose, est ce que vous aimeriez ajouter quelque chose en lien avec les points abordés tout au long de la discussion?

Interviewé 3 [00:30:39] J'ai rien à rajouter, je pense t'as très bien structuré tes questions, on a discuté les facteurs et les initiatives, les marques et cetera, donc moi je pense je n'ai rien à rajouter. Je trouve en tant que thème est très très intéressant, il est novateur et en fait, on va dire en fait que la communication et la pub, c'est un peu l'oxygène que nous respirons aujourd'hui. Ah oui, tout à fait, C'est un sociologue qui a dit ça, ce n'est pas moi qui l'a dit, donc j'espère les élus. en fait nous maintenant qu'on a la décentralisation, le Maroc a choisi une décentralisation, donc ça veut dire qu'il y avait des investissements qui vont être décidés, pas au niveau ministériel mais vont être au niveau des régions. Donc nous avons 12 régions et donc ils ont des élus, des gens qui doivent piloter, et cetera en bon père de famille, et le challenge le plus important, c'est que ces gens, c'est vraiment pour avoir des plans stratégiques, avoir des plans opérationnels. Pourquoi faire ? C'est faire naturellement en fait pour moi en fait, ce pour faire venir des entreprises et créer de la valeur. Donc tu vois bien qu'aujourd'hui, avec les budgets qui arrivent, finalement en fait à un point du non-retour, on peut plus embaucher au niveau public. Maintenant, ce qu'on peut embaucher, c'est quelques gens pour la sécurité, l'armée etc et tout ça vient en fait de plus en plus l'État ne peut plus finalement, en fait, supporter le fardeau de l'emploi et de la finance. Donc résultat nos étudiants par exemple, en fait le challenge pour oser créer leurs propres entreprises.

Annexe 6 : interview avec Mohamed EL OUAFI (interviewé 4)

Interviewer [00:00:04] La première question de ma recherche, à votre avis? Quels sont les facteurs d'attractivité les plus importants pour vous? Pour choisir un lieu, pour installer votre entreprise?

Interviewé 4 [00:00:25] Répètes.

Interviewer [00:00:26] J'ai dit pour vous, en tant qu'entrepreneur, quels sont les facteurs d'attractivité les plus importants pour choisir un lieu pour installer votre entreprise? C'est à dire quels sont les éléments que vous cherchez pour choisir quelle ville, quel territoire pour installer votre entreprise.

Interviewé 4 [00:00:46] Et il faut dire que c'est Casablanca, C'est la capitale économique. OK. Au fait, c'est elle qui draine le maximum des investisseurs, et Casablanca, elle a pensé à mettre des pôles pour les étrangers, des pôles offshore. Et elle a commencé à installer des zones bureaux. Donc ils vont transformer l'ancien aéroport d'Anfa en bâtiments qu'on a

appelé Casa Finance pour attirer les étrangers, donc c'est de building, c'est la première fois qu'on voit des building comme ça à Casablanca et ça commence à donner ses fruits parce qu'il y a pas mal de sociétés qui se sont installées, qui ne s'intéressaient pas par le projet.

Interviewé 4 [00:02:23] Donc il y a une activité économique importante vu la situation du port de Casablanca. Ils ont commencé à penser et de mettre des plateformes favorables pour développer l'activité économique à Casablanca.

interviewer [00:02:45] C'est bien, dans ce sens, donc d'après d'après votre réponse, ce que j'ai compris, c'est que le facteur le plus important, c'est d'abord l'activité économique vu que Casablanca représente

interviewer [00:03:13] une grande partie l'économie marocaine, c'est la première chose, deuxièmement, c'est l'infrastructure. C'est ça ce que vous voulez dire. Donc, ce sont les deux éléments les plus importants pour pour attirer les entreprises.

Interviewé 4 [00:03:28] l'infrastructure comprennent le transport, aussi, je vous ai dit que pour cette partie de Casa Finance, il ont ramené le tram, donc voilà.

Interviewé 4 [00:03:48] Consultez le site de Casa Finance pour avoir une petite idée sur le site, par exemple, Casablanca s'est lancée dans beaucoup d'investissements comme la création des mall, d'avoir travaillé sur le réseau routier. Donc moi, je pense que Casablanca d'ici 6 ans elle va avoir une transformation radicale.

interviewer [00:04:36] Donc Casablanca dispose d'un ensemble de facteurs d'attractivité. je vais vous citer ces différents facteurs et c'est à vous de me dire si ces facteurs sont pertinents aux yeux des entrepreneurs pour décider d'installer pour installer leur entreprise. Le premier facteur, c'est la position géographique et la stabilité politique du pays en général, le deuxième facteur, c'est Casablanca héberge la première place financière d'Afrique et elle représente un hub continental, troisièmement, elle assure des coûts très compétitifs pour les entreprises et un climat des affaires attractives, quatrièmement, elle assure des infrastructures industrielles, logistiques et de transport de très haut niveau, cinquièmement, elle dispose d'une plateforme orientée export ouverte sur l'international, sixièmement, elle héberge aussi un écosystème structuré au service des investisseurs et aussi une population active et une population active, multilingue et bien formée. Est ce que vous trouvez ces facteurs comme pertinents aux yeux des investisseurs?

Interviewé 4 [00:05:59] Tout à fait d'accord avec vous.

interviewer [00:06:04] Oui, ça va être ce que vous voulez ajouter quelque chose à propos de ces facteurs et me dire quelque chose avant de passer à la question suivante.

Interviewé 4 [00:06:16] Comme je vous l'ai dit, il y a pas mal de zones d'offshore et il y a une fiscalité qui permette à des entreprises de trouver leur gain, des économies au niveau de l'IS, par exemple, les avantages de la main d'œuvre.

interviewer [00:07:08] Le deuxième thème de la recherche porte sur l'importance des initiatives de promotion économique. Donc, selon vous, est ce que les activités de promotion territoriale qui visent les investisseurs arrivent à les convaincre pour installer leur entreprise dans un territoire? Par exemple, il y a et des institutions, des entités comme par exemple le Centre régional d'investissement. Elles mettent en place des stratégies de promotion territoriale, des campagnes de communication, du branding territorial, et cetera. Parmi ses objectifs, c'est attirer les investisseurs. Est ce que à votre avis? Ces activités arrivent à convaincre les investisseurs pour venir installer leur entreprise dans un territoire donné?

Interviewé 4 [00:07:55] Oui, c'est pas aussi performant, mais il contribue, oui, ils contribuent à donner plus d'informations à mettre un guichet unique au niveau administratif et un guichet unique au niveau des autorisations de construction au niveau de la ville.

interviewer [00:08:24] on passe à la troisième à notre troisième thème de notre entretien, c'est sur l'importance des attributs territoriaux qui sont par nature intangibles, comme l'image, la réputation et la marque territoriale. Donc d'abord, est ce que pendant le processus de réflexion sur le choix d'un lieu d'implantation ? donc on sais, tout investisseur a un processus de réflexion pour choisir un lieu d'implantation, donc à votre avis, Quelle est l'importance que vous accordiez à des attributs intangibles comme l'image et la réputation d'un territoire pour choisir un territoire ? et s'ils est importants, comment, ses facteurs contribuent à la prise de décision?

Interviewé 4 [00:10:52] Ça dépend de l'activité de la personne qui veut s'installer, le contenu. Par exemple, dans le cas d'une entreprise industrielle ou automobile, donc il leur faut de l'espace. Donc, il y a bien peu d'espace apart ceux qui sont dédiés à certains entreprises de services. Par exemple en automobile, il es connu qu'il serait pertinent de s'installer soit à

Tanger ou Kénitra avec celles qui produisent les produits accessoires ou accessoires au service de ces entreprises. Donc le cas est le cas par exemple de Kénitra, c'est là où la plupart des entreprises de l'automobile sont installées, ainsi que les entreprises qui produisent de l'accessoire pour compléter leur production, donc les entreprises de l'automobile seront intéressées de s'installer autour.

interviewer [00:12:11] Je comprends donc que pour vous donc, on peut comprendre que la réputation d'un territoire joue un rôle important pour, pour choisir le territoire.

Interviewé 4 [00:12:31] Effectivement.

interviewer [00:12:33] Et pour vous, est ce que la marque territoriale occupe une place importante au niveau de la prise de décision concernant le choix d'un lieu d'implantation?

Interviewé 4 [00:12:45] La marque territoriale, la garantie qu'ils donnent aux investisseurs avec tous ce qui est autour pour qu'ils s'installent

interviewer [00:12:57] Oui.

Interviewé 4 [00:13:05] La marque donne un peu de confiance parce que l'investisseur n'est pas con, il veut être sûr que tous les éléments soient rassemblés pour réussir son projet.

interviewer [00:13:20] Oui, exactement. Exactement. L'idée était claire. Maintenant, notre étude porte sur la ville de Casablanca. Donc comme j'ai dis au début de l'entretien, la ville de Casablanca a lancé sa propre marque qui s'appelle WeCasablanca.

Interviewé 4 [00:13:44] Son lancement était récent.

interviewer [00:13:47] Oui oui, c'est en 2016.

Interviewé 4 [00:13:52] Oui en 2016 et elle a commencé à donner ses fruits, à partir de 2019, après y'avait le Covid, donc voilà ça a perturbé le monde des affaires.

interviewer [00:14:02] Donc effectivement, Et donc c'est une marque qui était lancée et gérée par Case Events et Animations. Ma première question, à votre, est ce que la marque territoriale WeCasablanca pourrait jouer un rôle principal ou secondaire au niveau de l'attraction des entreprises?

Interviewé 4 [00:14:41] Moi je pense que c'est secondaire.

interviewer [00:14:45] C'est quoi ce rôle secondaire à votre avis.

Interviewé 4 [00:14:52] C'est secondaire par ce que en tant que investisseur, d'ailleurs l'investisseur voit d'abord ses intérêts et il ne va pas compter à 100 % le logo et tous ce qui est autour.

interviewer [00:15:16] Tu m'as dit dans la question précédente, que la marque donne de la confiance aux investisseurs. Est ce que vous pouvez juste me parler un peu de ce rôle secondaire. Je peux dire que le rôle secondaire, c'est que c'est ça donne confiance aux investisseurs.

Interviewé 4 [00:15:46] ça se base sur garanties?

interviewer [00:15:49] D'accord.

Interviewé 4 [00:15:50] Ça se base sur les garanties, et la marque est une signe des garanties qui seront mises à la disposition de ces investisseurs.

interviewer [00:16:08] D'accord, donc on peut dire que le rôle de la marque reste secondaire et un investisseur donne plus d'importance à des facteurs qui sont tangibles.

Interviewé 4 [00:16:30] Donc oui, ça se base sur une étude de marché, la faisabilité des choses, le coût de l'énergie. Voilà, l'investisseur ne va pas venir comme ça. .

Interviewé 4 [00:16:48] Est ce qu'il sera favorable ou pas favorable. Il va étudier les obstacles, voilà, comment ils vont être résolus. Et c'est là que la marque peut intervenir pour lui faciliter l'implantation, en lui donnant plus de confiance dans le territoire.

interviewer [00:17:12] Vous m'avez dit aussi que la marque territoriale, ça joue, mais c'est secondaire. Donc ma question est ce que selon vous, est ce que le fait de lancer une marque territoriale pour la ville de Casablanca tout en équipant la ville avec des facteurs attractivité, primaires et objectifs, en cohérence avec les besoins de la cible et l'identité de la ville, permettrait de renforcer son attractivité, sa crédibilité et inspirer la confiance chez les décideurs des entreprises.

Interviewé 4 [00:17:41] Bien sûr. C'est tout à fait normal. ça donne l'impression aux investisseurs que les autorités mettent le nécessaire à leur disposition pour faire réussir leurs projets

interviewer [00:17:52] D'accord, d'accord, merci beaucoup. On a fait le tour de l'ensemble des questions de notre entrevue, je vous remercie énormément pour le temps que vous m'avez accordé. Une dernière chose, est ce que vous aimeriez rajouter quelque chose?

Interviewé 4 [00:18:27] Non, hhh pour l'instant je pense que c'est bon.

interviewer [00:18:31] D'accord je vous remercie énormément.

Annexe 7 : interview avec Hicham EL OUEZZANE (interviewé 5)

Interviewer [00:00:00] Nous pouvons commencer notre entrevue en me parlant de vous, de votre organisation, de votre travail.

Interviewé 5 [00:00:08] Oui, je suis Hicham EL OUEZZAN et je suis professeur universitaire en communication et marketing digital. Je suis un professionnel de la communication de plus de quinze ans ici au Maroc et en Afrique. Voilà donc, concernant le

branding ou le marketing territorial. Je pense que je l'avais déjà souligné, que c'était vraiment très très timide au Maroc. Des expériences centrées, il n'y en a qu'une seule, à vrai dire, une seule expérience de marketing territorial à travers la WeCasablanca, la ville de Casablanca. Comme vous l'avez dit, elle a commencé en 2016, n'est ce pas? C'était un bon début, mais malheureusement, on n'a pas vu vraiment d'autres expériences qui peuvent vraiment ramener, déjà, que le travail soit organisé, que les gens puissent vraiment se diriger facilement à travers des marques territoriales comme, c'était aussi beaucoup plus du city branding pour Casablanca ou WeCasablanca. Et il s'agit pas de tout le territoire, Parce que quand vous savez maintenant Casablanca, c'est la région El Jadida, Casablanca et Settat, du coup, pour faire un marketing territorial, il faut englober également les trois villes. Donc c'était la seule expérience qui est probante, à vrai dire, on a vraiment commencé à avoir un branding d'une ville avec son logo comme ça, vous savez, oui, qu'on peut voir un peu partout, on parle même de certains projets. Dans le cadre de ce branding, on parle de smart city Casablanca comme étant une ville, vraiment des connectés par Internet. Partout, ça pouvait également ramener du flux d'investisseurs. Exactement. C'est vrai, ça facilite un peu le positionnement de la Ville. En tant que hub d'investissement au Maroc et d'ailleurs Casablanca a toujours été une destination des investissements, des IDE, les investissements directs étrangers. Ça facilite parce que vraiment on a un branding qui peut vraiment, et comme vous savez, Casablanca, elle a un historique comme a été très connu du point de vue cinématographique, de son positionnement géographique. Vous savez, elle a déjà un capital sympathie assez développé, à vrai dire, avant même la création du branding. Et je pense que le branding territorial fait qu'il remarque, il renforce un peu l'attractivité de la ville, et de pouvoir valoriser ses atouts aussi bien économique, de son port qui est très connu, et cetera.

Interviewer [00:02:55] D'accord, c'est bien, je vois l'importance du branding territorial. Moi je vais juste donner un commentaire, c'est que moi j'ai découvert la marque territoriale, j'ai commencé à entendre parler de la marque en 2019, alors qu'elle était lancée en 2016. Je n'étais pas au courant de cette marque.

Interviewé 5 [00:03:26] Donc c'est vrai. Oui, il y a des lacunes, c'est vrai. C'est seulement le public un peu avéré. Disons le, les gens qui sont vraiment du domaine de la com, les décideurs peut être les élus peuvent savoir, connaître un branding comme WeCasablanca. Mais si vous posez la question au grand public, c'est vrai que c'est pas tout le monde pourrait vous y prendre, n'est ce pas? Parce que justement, les actions qui ont été faites, et c'est vrai, au début 2016, c'était vraiment Ils ont commencé la campagne, c'était très bien, ils ont bien su communiquer dessus. Mais juste après, il y a eu un effet, un ralentissement de la communication des campagnes et qu'ils ont plus parlé de weCasablanca. Actuellement, si vous voulez, on entend plus le branding WeCasablanca, si vous voyez, si vous poser la question, vous allez poser la question, j'aurais dis que ça fait longtemps que je n'ai plus entendu parler, et c'est le cas, peut-être au début parce que c'était fait par une agence de communication. Ils étaient payés pendant deux ou trois ans, puis après le marché était

terminé, je pense, tu sais, c'est à cela. C'est ça le problème au Maroc. Les actions ne peuvent pérenniser. Elles sont vraiment pour une durée ponctuelle, puis après elles disparaissent.

Interviewer [00:04:52] Est ce qu'on peut dire que les responsables locaux ou bien les responsables des institutions de promotion territoriale ne voient pas l'importance d'une telle stratégie, c'est ça ce qui montre que les investissements ont reculé ?

Interviewé 5 [00:05:10] Ils sont au courant, ils savent que c'est important. Mais il est vrai, ils font, ils sont feignants, ils ne font pas la part des choses, ils commencent un travail, une tâche, puis après ils s'y désintéressent, peut être pour d'autres projets, peut-être pour eux c'est juste, le marketing c'est la cerise sur le gâteau et qui a d'autres obligations et d'autres priorités pour eux. Mais c'est aussi important que les projets de développement de l'assainissement, de l'eau, l'eau potable, et cetera, développement des infrastructures, c'est aussi important pour ramener du monde, des investisseurs, bah il faut communiquer, si vous ne communiquez pas soyez sûr et certain que personne ne viendra chez nous, c'est clair, si y a pas d'investissement dans la communication, pas de retour. C'est aussi, c'est une relation conséquente. Du coup, c'est une responsabilité, je suis d'accord. Des élus, des responsables communaux, des responsables et dirigeants du conseil des villes qui n'arrivent pas vraiment à faire la part des choses. Prenez l'exemple de OnlyLyon. Le branding de OnlyLyon, Il est très bien dit, très bien fait. Et si vous voyez vraiment ça a été développé et on peut voir vraiment comment les gens, les élus, les responsables locaux, ils font des efforts pour vraiment ramener du flux d'investisseurs. Ils font des actes de communication, des actions de marketing. On en voit bien le logo, OnlyLyon partout. Mais là, dans le cas de WeCasablanca, malheureusement, les actions y étaient pour un certain moment, et puis après, elles se sont dissipées et on n'en voit plus vraiment l'aura de telles actions. La Wallonie, exactement, en Belgique, ils font des actions, les Flamants eux aussi font du branding territorial assez fort. Donc voilà, c'est l'idée de la continuité des actions de l'Europe.

Interviewer [00:07:16] Exactement. Maintenant, on va discuter les facteurs d'attractivité. Donc, quand un investisseur veut choisir un lieu pour implanter son entreprise, il considère une panoplie de facteurs d'attractivité. Est ce que vous pouvez juste me dire qu'ils sont à vous, à votre avis, ces facteurs les plus importants pour choisir un lieu pour installer son entreprise?

Interviewé 5 [00:07:46] Oui, oui, bien sûr. La première des choses, c'est l'emplacement géographique. Est ce que c'est ce que c'est équipé en termes d'infrastructures? Est ce que c'est tout près d'un port ou bien d'une zone franche, n'est ce pas? Oui, il aura vraiment des facilités. Donc en termes de terrains, en termes de et également la main d'oeuvre, est ce qu'elle est présente dans cette ville ou pas? N'est ce pas, est ce qu'il y a des ressources humaines qui pourront être recrutées justement, pour vraiment, à faire marcher l'activité de l'investisseur?

Donc, il y a le zoning, là où se trouve, Est ce qu'il est tout près du marché, par exemple, s'il y a des investisseurs tout près de Tanger, ça sera toujours mieux. N'est ce pas parce qu'il n'y a qu'une petite distance pour vraiment faire acheminer les marchandises en Europe parce que principalement les marchandises qui sont manufacturés au Maroc elles sont pour marché principal, c'est l'Europe, donc beaucoup plus en Europe que l'Asie ou bien l'Amérique latine, donc toujours, c'est le zoning, le lieu, est ce que l'infrastructure est présent? Est ce qu'il y a des chemins de fer? Est ce qu'il y a des ports? Est ce qu'il y a des autoroutes? Tout ça, c'est vraiment, et également la réglementation, est ce qu'elle est facile? Est ce que ça, ça facilite un peu l'implantation de l'investisseur? Dans quels projets dans telle région, et cetera. Ce sont des facteurs ou bien des critères qui sont pris en charge par les investisseurs pour pouvoir mener leurs investissements.

Interviewer [00:09:29] Effectivement.

Interviewé 5 [00:09:31] Il y a également le facteur sécuritaire, facteur économique, n'est ce pas? Est ce qu'il y a une stabilité politique dans le pays, dans la région, n'est ce pas? Ce sont également des facteurs qui sont pris en charge et qui sont très importants pour les investisseurs.

Interviewé 5 [00:09:50] Et d'ailleurs, si vous avez remarqué que le Maroc, son capital sympathie, vraiment son nation branding ou le branding de la nation, n'est ce pas ou le branding du pays? Il s'est développé notamment avec la Coupe du monde, n'est ce pas?

Interviewer [00:10:05] Oui, on est devenus très connus.

Interviewer [00:10:12] Oui, grâce au foot,.

Interviewer [00:10:13] Mais c'est bien. J'ai vu des statistiques récemment le nombre de touristes a augmenté pendant cette période, J'étais au Maroc au mois de février et j'étais à Marrakech et Il y avait beaucoup de touristes, Il y avait même des touristes qui venaient des pays qui sont, par exemple la Slovénie, la Slovaquie. C'est des touristes. Je ne pense pas.....

Interviewé 5 [00:10:45] C'est vrai. C'est ça la force du branding...

Interviewer [00:10:49] Exactement. Exactement. on voit, j'ai commencé à voir un peu l'importance des attributs intangibles. On va discuter maintenant l'importance des initiatives de promotion économique. Donc, il y a un ensemble d'institutions qui sont chargées de la promotion territoriale, comme l'Agence marocaine de développement des investissements, le Centre régional d'investissement. Donc, c'est un ensemble d'institutions qui ont pour mission d'attirer et de promouvoir le pays pour attirer les investisseurs. Est ce que vous pensez à travers leurs activités, Est ce qu'ils arrivent à convaincre les investisseurs pour installer leurs entreprises au Maroc? Comment vous trouvez leurs activités? Est ce que vous aussi suffisant, qu'est ce que c'est? Oui.

Interviewé 5 [00:11:34] Ils font des actions à vrai dire, ils font des actions, ils font des road show, des activités pour justement essayer de convaincre les investisseur à investir au Maroc. Certains réussissent, mais d'autres non. Mais je pense qu'ils ont des lacunes. Ils ne savent pas vraiment valoriser les atouts de la région. Justement, il faut vraiment d'abord qu'ils suivent des formations, déjà, le personnel de ces institutions là, les CRI, les conseils régionaux, et cetera, les agences... Pour voir comment savoir comment et comment vraiment, comment on dit ça? Comment valoriser le territoire, il faut que ça soit vraiment des scientifiques, qui qui savent comment vraiment marchander, comment présenter le territoire, ses atouts et qui savent bien quels sont les atouts? Savoir démarcher les investisseurs. Je pense qu'ils ont des lacunes en termes de formation qui fait, honnêtement, qu'ils soient vraiment aptes à parler du territoire parce que le personnel tel qu'il est actuellement, il n'est pas vraiment formé et je pense qu'ils sont très, très moyen dans la façon de vendre le territoire parce que ce sont des profils des fois qui n'ont rien avec le marketing à vrai dire. Donc il ne faut pas savoir vraiment, il faut vraiment mettre des personnes, profils assez pointus pour justement pour faire valoriser le territoire. Je pense que les CRI commencent à avoir, par exemple le CRI de Fes, ils commencent à faire des actions assez sympa pour vraiment valoriser le terrain, déjà, des autres, je ne sais pas, peut être un peu moins timides que le CRI, mais serait vraiment, il faut vraiment faire, former les gens, les élus pour vraiment promouvoir leur territoire. Moi, je vois toujours que c'est une compétition, une concurrence entre les différents territoires, nous avons douze régions. Donc chaque région doit vraiment faire valoir les atouts de manière très attractive. Et pour cela, il faut vraiment choisir de bons profils qui feront le travail, un bon graphisme, une bonne présentation, des chiffres éloquentes de la région, de son attractivité. Et là, et je pense que vraiment, il faut les bons profils pour le faire, et pour le moment, je pense pas que nous avons...

Interviewer [00:13:54] Juste question de ressources humaines, on va dire.

Interviewé 5 [00:13:58] Exactement.

Interviewer [00:13:59] Donc il faut mettre les bons personnes dans le bon poste pour pouvoir réussir le projet territorial. Donc, Maintenant, j'aimerais bien revenir en détail sur l'importance des attributs intangibles comme l'image, la réputation, la marque territoriale. Donc, selon vous, pendant le processus de réflexion sur le choix d'un lieu d'implantation, quelle est l'importance que les investisseurs accordent à des attributs intangibles comme l'image et la réputation d'un territoire afin de choisir un territoire? Est ce que c'est vraiment important et s'il est important, comment il contribue à la prise de décision?

Interviewé 5 [00:14:43] Je pense qu'il est important. Il y a beaucoup de mécanismes et de critères, aussi bien tangibles qu'intangibles et forcément, si le territoire, en fait, tout dépend de l'investissement à venir qu'on va faire. Est ce que c'est un investissement touristique ou industriel ou un investissement? Je ne sais pas. En tout cas, tout dépend de la nature de l'investissement. Et bien évidemment, le territoire doit être vraiment apprécié. Maintenant, si on est dans un IDE touristique, certainement, Il faut vraiment choisir un territoire qui a une réputation sympathique, qui est appréciée par les gens. Peut être, C'est la chaleur humaine, c'est le contact humain, c'est les gens, les populations qui vont rendre attractive la région. Donc, il y a beaucoup de facteurs intangibles, comme tout ce qui est le patrimoine immatériel de la région, du territoire, la cuisine, l'hospitalité de la population notamment, quoi d'autre? Donc, il y a énormément de facteurs immatériaux qu'on peut vraiment prendre en considération pour vraiment, par exemple, si on prend dans le cadre d'un investissement touristique, Marrakech, c'est vraiment c'est une, c'est une, c'est un territoire qui se vend par lui même, n'est ce pas? Il n'y en a pas besoin, on en a pas besoin. Oui, exactement. Son branding est vraiment à lui, elle fait ça de lui même, parce qu'elle est très connue et appréciée par les gens. Donc ça va être beaucoup plus facile. Donc si ce sont des facteurs intangibles qui vont et qui vont jouer en faveur du territoire, n'est ce pas? Voilà donc. Par exemple, si on prend un exemple, un autre exemple, si vous partez en Afrique, au Nigeria, vous souhaitez faire un investissement à Abuja, au Nigeria. Et ces facteurs intangibles pourront par exemple être en défaveur de l'implantation d'un investissement. Peut être que peut être c'est la violence, le manque de sécurité et les crises politiques pourront dans ce cas là jouer en défaveur du territoire. C'est un exemple que je vous dis et en tout cas, c'est important. Ces facteurs intangibles, qui peut vraiment être également des facteurs, peut être un autre exemple, un autre territoire au Maroc, peut être ces élus, ou le CRT sont des personnes corrompues, ou la réputation de la région en tant que c'est difficile pour faire des investissements pourrait jouer en défaveur. N'est ce pas, donc c'est un facteur qui peut vraiment également entrer en jeu .

Interviewer [00:17:38] En fait, ça, c'est vraiment très important. J'ai déjà fait un entretien avec avec un chef d'entreprise au Maroc qu'il voulait au début, il voulait aller ouvrir une entreprise, je pense au Niger ou au Nigeria. Je ne m'en souviens pas. Il m'a dit que pendant cette période, il y avait Boko Haram qui était actif dans la région.

Interviewé 5 [00:18:02] Nigeria.

Interviewer [00:18:03] Donc Il n'avait pas l'information. Donc au début, il y avait, il n'y avait pas une transparence au niveau de l'information.

Interviewé 5 [00:18:12] ça c'est difficile.

Interviewer [00:18:13] Oui, les autorités n'étaient pas Transparentes, mais lui d'après des sources, il a compris que vraiment le pays n'est pas sûr. Et puis il a renoncé à l'investissement. Donc la réputation est très importante. Et si j'ai bien compris, ça peut dépendre du secteur d'activité. Par exemple, le secteur du tourisme, Il peut bénéficier de cette réputation et de cette image parce que la réputation et l'image en elle même, permettent d'attirer des touristes et d'attirer des clients.

Interviewé 5 [00:19:00] Comme elle peut repousser l'investisseur s'il s'agit d'une mauvaise réputation.

Interviewer [00:19:05] Exactement.

Interviewé 5 [00:19:05] Dans les deux sens.

Interviewer [00:19:09] Maintenant, on va, on va discuter le rôle de la marque WeCasablanca. Mais avant de commencer la discussion autour de cette marque. Pour vous, est ce que la marque territoriale occupe une place importante au niveau de la prise de décision? C'est à dire est ce qu'un investisseur prend en compte la marque territoriale parmi les attributs, les autres attributs primaires pour choisir un territoire.

Interviewé 5 [00:19:40] A vrai dire, tout dépend si c'est à l'investisseur local, la marque territoriale, mais pas tout le monde, il faut dire que pas tout le monde prend en considération ça. Certaines sociétés, certains pays, certaines cultures, mais d'autres peut être non? Tout dépend, l'investisseur de la région du Sud n'est comme celui de la région du Nord. pas tout le monde est pas au courant du marketing territorial. Très peu de gens connaissent ce que veut dire le marketing territorial, ou le branding, Ce n'est pas vraiment, non pas tout le monde. Pas vraiment que 100 % vont se baser sur ça, ça peut être un des critères, n'est ce pas? Mais pas

pas principalement. Ils vont probablement faire beaucoup de choses et vont moins, puisque comme on l'a dit peut être pour Casablanca, elle a le branding, mais un branding territorial qui n'est pas très développé. Donc on ne peut pas se baser à 100 % sur ça.

Interviewer [00:20:50] Par contre, j'ai une question est ce que ce que les entreprises peuvent utiliser la marque territoriale pour leurs faveurs ?

Interviewé 5 [00:21:05] Oui, oui, ils peuvent utiliser vraiment pour redorer le blason de leurs comme étant, Ils font partie du territoire qui a un label qui a vraiment un branding. Ah, ça serait dans le cadre d'un branding assez développé mais pas dans le cadre d'un branding moins connu.

Interviewer [00:21:32] Donc maintenant, on va discuter un petit peu le rôle de la marque territoriale WeCasablanca, cette marque était lancée est actuellement gérée par Casa Events and Animations. L'objectif de cette marque territoriale, c'est la même chose que tous les autres marques territoriales. C'est vraiment développer l'attractivité de la ville sur les différents aspects, développer le sentiment de fierté d'appartenance des Casablancais, fédérer les parties prenantes pour une bonne gestion de la ville. Donc, mais à votre avis, on s'intéresse à l'aspect économique, à votre avis, est ce que la marque territoriale WeCasablanca pourrait jouer, elle peut toujours jouer un rôle, mais à votre avis, ce qui pourrait jouer un rôle principal ou secondaire au niveau de l'attraction des entreprises?

Interviewé 5 [00:22:31] Elle peut avoir un rôle principal si elle fait bien son travail, n'est ce pas, s'elle arrive vraiment à être bien visible, à faire connaître ses activités au grand public aussi bien au Maroc et à l'international? Que ce soit bien organisé, je pense qu'elle peut vraiment jouer un rôle primordial, n'est ce pas, qu'elle puisse vraiment fédérer les populations que vraiment les communautés de Casablanca puissent être fieres de leur marque, s'elle est bien visible, parce que là, si vous faites des enquêtes, très peu de gens pourront répondre qui savent ce que WeCasablanca

Interviewé 5 [00:23:15] Donc il faut vraiment qu'ils fassent des actions de visibilité, des campagnes de communication pour parler du branding pour le faire connaître, déjà, en interne aux populations locales, n'est ce pas aux Casablancais déjà pour qu'on puisse vraiment voir le WeCasablanca, très peu le logo il ne paraît pas beaucoup, il faut que ce soit vraiment visible dans la ville, dans la ruelle, dans les grandes artères ou les grands espaces, n'est ce pas qu'on puisse le voir, cette smart City Casablanca, on en a parlé, on en a entendu à un certain moment, puis après, ça y est, on n'entendu plus, qu'est ce qu'ils ont fait ? donc Ils doivent

communiquer sur les activités qu'ils font, n'est ce pas, que dans une ville qui est bien connectée, Smart, et cetera, il faut montrer les services, les activités pour que les gens puissent les utiliser et qu'ils soient vraiment fiers, et qu'on puisse vraiment parler de la sélection de la ville, de son réseau de tramway, et cetera. Tout ça, Il faut vraiment communiquer dessus pour qu'on puisse vraiment s'identifier à la marque territoriale et qu'on puisse vraiment être fiers et dire oui, nous sommes WeCasablanca. Et ces activités là, il faut les faire décupler au niveau international. Il faut faire des actions de promotion, participer dans les salons, le faire connaître aux investisseurs étrangers, n'est ce pas faire des road show, et cetera pour qu'il soit vraiment visible et que les gens puissent en parler soit au niveau africain ou niveau européen, méditerranéenne pour qu'on puisse vraiment savoir qu'il y a un branding territorial qui s'appelle WeCasablanca, n'est ce pas Abdelghani ?

Interviewer [00:24:56] J'ai une question. Supposons que la marque territoriale WeCasablanca est une marque forte basée sur vraiment, il y a un effort autour pour la faire connaître. Il y a vraiment l'engouement de la population et de toutes les parties prenantes qui sont qui sont les rôles brièvement, qui sont les rôles que la marque WeCasablanca pourrait jouer, étant donné qu'elle peut jouer un rôle principal.

Interviewé 5 [00:25:30] Pour les investisseurs, C'est ça ?.

Interviewer [00:25:35] Exactement.

Interviewé 5 [00:25:41] Déjà, il faut que ce soit vraiment organisé en termes de pôles de segments. N'est ce pas, Casablanca est une grande ville, n'est ce pas? Elle a un pôle aéroportuaire, le port, infrastructures. Et ça faisait augmenter l'activité et la faire connaître. Par exemple, le segment logistique, le segment tourisme, n'est ce pas? Il faut vraiment faire des activités bien définies pour chaque secteur, tourisme, commerce, services, on a parlé du logistiques, et cetera Il faut bien segmenter les activités et nous pouvons faire des activités, vraiment, pour chaque segment et le faire connaître aussi bien localement qu'international, n'est-ce pas, et que les gens puissent être au fait de ce qui se passe, ça peut être l'attractivité, le CRI, également au niveau réglementaire, parler des procédures qui ont été fait, c'est faciliter vraiment que les investisseurs puissent venir facilement on en parlait, le guichet unique et tout ça, est ce que c'est toujours de mise et est-ce que c'est bon? Ça a été amélioré ? n'est ce pas ? Il faut communiquer sur les procédures, la réglementation en vigueur pour que les gens puissent être, est ce qu'il y a des atouts au delà des systèmes pour faciliter l'investissement? Est ce qu'il y a les impôts? Est ce que les prix tous ça Il faut communiquer dessus, n'est-ce pas? Il faut segmenter. Et la marque peut en parler vraiment d'une manière vraiment globale. Comme ça, on va toucher à tout puisque Casablanca est un territoire qui est vraiment très grand et il y a énormément de choses sur lesquelles on peut communiquer, n'est ce pas pour

vraiment valoriser et montrer les atouts de la ville ?. Et je pense que tout ça peut être fait au niveau digital, mais également au niveau publication écrite du média, hors média, n'est ce pas? Et principalement, il faut le faire sur le digital parce que la tendance actuellement est que tout est digitalisé, n'est ce pas? Il faut pour que les gens puissent connaître le Branding de WeCasablanca. Il faut qu'ils fassent des actions sur le digital, sur Facebook, réseaux sociaux pour les jeunes pour vraiment augmenter l'e-réputation du branding de WeCasablanca.

Interviewer [00:27:58] Maintenant on passe à la dernière question, c'est concernant l'effet de la marque territoriale. Donc est ce que vous êtes d'accord avec la citation suivante : le fait de lancer une marque territoriale pour la ville de Casablanca, tout en équipant la ville avec des facteurs d'attractivité primaires en cohérence avec les besoins de la cible et l'identité de la ville, permettrait de renforcer son attractivité, sa crédibilité et inspirer la confiance chez les décideurs des entreprises ? .

Interviewé 5 [00:28:26] Oui, tout à fait d'accord, mais il faut un effort pour faire connaître un peu la marque et développer sa présence, et que ce soit vraiment un exemple pour les autres, n'est ce pas, de pouvoir suivre l'exemple de Casablanca, parce qu'elle a énormément d'atouts, et WeCasablanca, elle a vraiment beaucoup de choses sur lesquelles elle peut communiquer sur ce qu'elle peut parler pour amener du flux d'investisseurs et installer sa marque branding. Parce que c'était, c'est vrai, c'était la première expérience et il y a forcément de la matière à améliorer. Mais en tout cas, elle a énormément de choses pour vraiment ramener des flux et d'instaurer la marque territoriale, dans sa première expérience au Maroc, alors oui, je suis d'accord.

Interviewer [00:29:12] Merci beaucoup Hicham, Je vous remercie énormément pour avoir accepté la demande. Un gros merci, juste une dernière chose. Est-ce que vous désirez ajouter quelque chose en lien avec les points abordés tout au long de la discussion ?

Interviewé 5 [00:29:45] Je pense que le branding territorial est très important. Je pense que le Maroc, toutes les autres régions doivent suivre l'exemple de Casablanca pour pouvoir vraiment instaurer leurs propres marques territoriales, parce que nous sommes dans une concurrence territoriale, donc qui ils doivent vraiment préparer les autres villes, Marrakech, Rabat, Tanger. Elles ont toutes des atouts et puisqu'on est dans une concurrence très forte, il faut vraiment que eux aussi puissent développer leurs marques territoriales pour valoriser les atouts et de pouvoir vraiment se comparer avec ce qui se passe en Europe et en Amérique.

Interviewer [00:30:26] Merci beaucoup, c'était un grand plaisir.

Annexe 8 : interview avec Hassan AZAG (interviewé 6)

Intervi   6 [00:00:20] Bonjour, vu qu'est j'ai pas beaucoup de temps, essayons d'aller vite si c'est possible

interviewer [00:00:21] D'accord je vais directement commencer avec la première question, quels sont les facteurs d'attractivité les plus importants pour choisir un lieu pour implanter son entreprise ?

Intervi   6 [00:00:30] D'accord, donc parmi les conditions pour qu'un entrepreneur ou qu'un investisseur puisse décider d'investir au Maroc, c'est d'abord la stabilité, c'est si une condition importante pour les investisseurs, la stabilité politique, d'accord, qui assure une sécurité, une s  r  t   pour le capital des investisseurs et le Maroc Il a une bonne note dans la stabilité politique et donc la solvabilité et aussi un certain solvabilité.

interviewer [00:01:29] Très bien merci, est ce que vous aimeriez ajouter d'autres facteurs à côté de la stabilité politique.

Intervi   6 [00:02:54] Il y a aussi le facteur de la position stratégique du Maroc. Par exemple, quand un investisseur étranger va investir, Il va essayer de s'installer dans un pays plus proche de l'Europe. La proximité du Maroc, le Maroc, il a une très bonne position stratégique, et donc la position stratégique du Maroc. le Maroc est proche de tout le monde, de l'Europe, et aussi il n'est pas loin des   tats-Unis, il y a que l'océan qui les sépare et aussi pas loin de l'Asie et aussi pas loin de l'Orient, lui dont lui donne un accès, c'est une porte vers le monde entier, presque. Et donc, et là, là aussi, on peut dire que c'est un facteur important qui va aussi accentuer la chose. Une troisième chose, d'autres facteurs, c'est le facteur évolutive, le Maroc il se développe malgré les difficultés sociales et économiques, particulièrement, mais parfois faire un Etat fort, ça ne veut pas dire qu'on a une société équilibrée. L'Etat peut être fort sans que la société soit riche, comme la Chine, la Chine est un Etat fort, mais la société n'est pas autant riche, mais ça c'est un autre facteur. Donc la position stratégique du Maroc, la troisième, c'est ce que j'ai dit l'évolution du Maroc dans le ch  quier économique et politique car il a une bonne carte diplomatique avec le monde entier.

interviewer [00:04:31] Merci beaucoup. On passe au troisième thème,   a concerne l'importance des attributs intangibles comme l'image, la réputation et la marque territoriale pour convaincre les investisseurs. Donc, durant le processus de réflexion sur le choix d'un lieu

d'implantation, quelle est l'importance que vous accordiez à des attributs intangibles comme l'image et la réputation d'un territoire pour choisir un territoire?

Intervi   6 [00:05:00] C'est important, la marque territoriale génère une image et cette image détermine la crédibilité d'un système politique et la crédibilité d'un Etat. Donc le Maroc est un état fort qu'on veut ou qu'on veut pas. Quels que soient les ennemis et les adversaires du Maroc comme l'Algérie, le Maroc reste un Etat fort et stable. Et donc il assure parce que le capital n'aime pas l'insécurité, donc le capital, il veut la liberté, le Maroc est un pays qui a essayé d'équilibrer entre la liberté d'investir et en même temps la sécurité. Et il y a la liberté et il y a la sécurité, la liberté d'investir et la sécurité de sécuriser le capital et d'éviter et d'éviter ce qu'on appelle les incertitudes, au Maroc il n'y a pas les incertitudes, tu n'es pas dans un territoire qui est incertain, tu vas en Afrique noire, il y a toujours une instabilité politique, tu vas au Maroc, La première des choses qui tombe c'est sa stabilité des territoires. La crédibilité du Maroc c'est sa stabilité, et il dote d'un Etat fort, le Maroc c'est un un Etat fort, c'est à dire qui, D'ailleurs, la plus belle chose, c'est que le Maroc, il a assuré, pendant le printemps arabe, il a assuré la meilleure transition vers la modernisation des institutions, et ça, il a arraché aussi ses lettres de noblesse.

Intervi   6 [00:06:53] D'accord c'est claire, maintenant on passe à la question suivante, est ce que pour vous, la marque territoriale occupe une place importante au niveau de la prise de décision et comment il contribue à aider au niveau de la réflexion sur un lieu d'implantation?

Intervi   6 [00:07:24] C'est ce que je viens de dire. C'est important, c'est un facteur clé.

interviewer [00:07:35] D'accord, merci. En fait, la ville de Casablanca, en 2016, a lancé sa propre marque territoriale nommée WeCasablanca. Donc avec comme objectifs de développer l'attractivité territoriale de Casablanca, renforcer le sentiment de fierté d'appartenance des Casablancais, attirer les touristes, les hommes d'affaires, les investisseurs etc.. Donc, à votre avis, est ce que la marque territoriale WeCasablanca pourrait jouer un rôle principal ou secondaire au niveau de l'attraction des entreprises?

Intervi   6 [00:08:25] Secondaire évidemment, un investisseur, s'il va venir à Casablanca si parce qu'il y a un avantage à saisir comme le fait de bénéficier d'un savoir faire, ou la fiscalité, la dynamique du marché etc... la marque ou le branding peut, peut être participer à améliorer sa crédibilité, ça donne l'impression qu'il y a des efforts au niveau politique pour améliorer les choses, ça donne un peu de confiance, mais c'est pas déterminant pour moi sincèrement. Casablanca pour moi elle a toujours été une ville économique, une grande ville que reçoit

énormément de monde et d'investisseurs, surtout dans le domaine de la prestation, parce que le Maroc ne fabrique pas le Maroc peut fabriquer, oui, mais en fait on sous-traite au Maroc. Casablanca peut être compensé une destination pour l'industrie du câblage. Il y a des usines en France et en Europe, ils sous traitent le câblage au Maroc, par exemple, tout ce qui est câblage concernant les cartes électroniques ou concernant par exemple la fabrication de certains puce ou bien concernant la fabrication de certains moteurs d'avion. Je pense que Casablanca, elle reçoit des donneurs d'ordres, c'est à dire des pays industriels, il fait partie de la chaîne de production, il fait partie du processus de production de l'Europe, et le processus de production, Il y a des sous traitants, et on sous-traite au Maroc, et particulièrement à Casablanca, parce qu'il y a une marque, mais plutôt parce qu'il y a des avantages à tirer au niveau de la maine d'oeuvre, on peut dire ça, aussi c'est récent, il y a une dizaine d'années, il y a les, il y a les infrastructures, il y a les transports, il y a le port, tout est bon, donc le plus important c'est ce que tu as comme ressources utilisables par les entreprises, le reste est secondaire et complémentaire on va dire. Aussi une autre chose, on dit que le capital n'a pas de territoire, il savoir une contradiction. Le capital n'a pas de territoire, et pourquoi, donc ça veut dire qu'il est nomade, quand le capital est nomade, c'est grave. Qu'est ce qui incite les nomades à rester sur place, c'est les conditions de vie qui laissent les nomades rester sur place. Quand tu vois les nomades avec leur bétail rester dans un endroit, c'est parce qu'il y a de l'eau, donc quand il y a de l'eau et il y a de la flore et donc ça leur permet de rester, et une fois que la sécheresse s'installe, bah ils quittent. Alors, le territoire pour le capital est ce qui est le territoire pour le nomade, c'est la même chose, donc C'est une comparaison qu'ils faut faire, le jour où ils sentent qu'ils n'y a pas des conditions de vie pour l'économie, Bah ils vont quitter, il faut pas oublié que le capital n'a pas de territoire donc il est instable, s'il est instable, plus il trouve de la stabilité, plus il reste c'est vrai, plus il sent de l'instabilité, il va quitter rapidement, et par ce qu'on appelle l'immigration des fonds,, d'accord, à ce qu'on appelle les paradis fiscaux. Comme en France, il y a une insécurité fiscale, c'est très cher, donc voilà. Le territoire c'est beaucoup de choses ce qui fait que, il peut encourager les investisseurs de rester ou de quitter, Mais il faut toujours savoir que tout est relatif, tout est relatif. Est ce que l'investisseur il veut rester ou ne veut pas rester? Personne ne sait ce qu'il y a dans sa tête, il se réveille le matin puis il part. Et s'il y a demain une déclenchement d'une grandes crise, bah, Il peut toujours quitter. Dans ce cas, tout se fait surtout que l'intelligence artificielle, la digitalisation et le télétravail, donc ils viennent aggraver l'instabilité. No crowd, il y a la thèse antithèse. On peut dire que c'est tout ça. On peut dire c'est bien, mais le développement technologique et l'intelligence artificielle, et on rajoute entendez l'intelligence artificielle, on dit y'a pas de territoire, et le télétravail il vient casser tous les normes classiques du territoire malheureusement. Quelqu'un qui est en Chine peut travailler pour le Maroc alors qu'il est chez lui et il peut travailler pour Amazon pour Microsoft, donc Amazon peut investir. Donc c'est très difficile. La ville ne peut pas en aucun cas se confier à la marque du territoire, C'est un marketing provisoire. Aujourd'hui, c'est Casablanca, demain c'est l'Arabie saoudite, après demain, Je sais pas une autre planète, donc c'est stable, parce que le capital n'a pas de territoire, donc il faut vraiment suivre les besoins des investisseurs pour les satisfaire et les inciter de rester sur le territoire dans le mesure du possible. Il faut toujours rappeler la règle, le capital n'a pas de parents, pas de territoire. Le capital, c'est moi, je peux rajouter tout ça, c'est un peu vulgaire, c'est un bâtard. Parce que à partir du moment que le capital il dépend des

conditions psychologiques, sociologiques, tout ça, et politique, donc il devient instable tout seul. Donc la nature elle-même du capital n'est plus stable, surtout avec le développement de l'intelligence artificielle, du télétravail, et qu'ils ont accéléré le télétravail après la crises sanitaires. Et on est dans un monde qui bouge, c'est ce qu'on appelle, c'est comme un danseur qui danse et je ne suis pas d'accord avec elle avance parfois, mais il retrouve son équilibre dans la danse et que tu arrêtes la musique, elle est perdue. L'idée même du territoire peut être une idée un peu farfelue, fantaisiste. Parce que demain, avec les nouvelles technologies de l'information, on parle plus de territoires, le territoire n'a plus de sens. Mais il est important provisoirement, dans des circonstances à cadrer, il est important, mais il n'est pas primordial. Il peut être primordial parfois, mais il peut ne pas l'être. L'essentiel dans tout ça, c'est que nous vivons dans un monde d'incertitude, donc le risque zéro n'existe pas et il faut donc optimiser, c'est ce qu'on dit souvent en économie, tous les facteurs favorables pour avoir une meilleure productivité, des gains de productivité et des actions qui montent, et cetera voilà le capital de qualité. Mais pour moi c'est une évidence et rien n'est stable, parce que quand tu parles des territoires stables, mais le monde entier n'est pas stable, poutine est venu avec sa guerre et il a créé un nouveau monde. Et donc rien n'est plus stable. Donc il ne faut pas tomber dans ce piège. Il faut dire oui, c'est important. Oui, ce n'est pas suffisant. et voilà, j'espère que j'ai répondu à tes questions et just excusez moi parce que j'ai pas beaucoup de temps.

interviewer [00:19:37] D'accord, Merci beaucoup et je suis désolé pour ce dérangement.

Annexe 9 : interview avec Doha HADDADI (interview 7)

interviewer [00:00:00] D'abord, je vous remercie d'avoir accepté la demande de participer à mon étude et la première chose que j'aimerais bien vous demander, c'est est ce que vous pouvez juste me présenter votre organisation et votre rôle au sein de votre organisation?

intervié 7 [00:00:16] Alors mon organisation est le HealthyStore SARL, installée au Maroc, basée sur Casablanca, Je pense que ça tombe bien parce qu'on est basé sur Casablanca. On a commencé en tant que small business et je peux bien qualifier le business de cette façon. On a commencé à tester le marché avec certains produits en petite quantité pour voir un petit peu la tendance sur le marché. Il s'agit d'importer des produits alimentaires de substitution des aliments diététiques pour satisfaire les gens qui suivent des régimes, qui sont malades, comme par exemple les personnes atteintes de maladie cœliaque, les diabétiques, les gens qui ont des règlements hormonaux, sont tenu de suivre un régime stricte sans sucre, sans produits laitiers, sans soja par exemple, ainsi de suite. Donc, c'est comme ça qu'on a commencé à tester le marché. Par la suite, on a commencé à chercher des fournisseurs en Europe, principalement en Europe. Je vais revenir sur ce point, c'est un point assez règlementé, mais je vais revenir sur ça. Donc on a commencé à chercher des fournisseurs en Europe pour nous fournir la

même qualité de produits ici au Maroc. Donc c'est là où on s'est lancé exclusivement en importation. On a eu le titre importateur et distributeur officiel au Maroc et en parallèle, pour l'instant, on est en train d'étudier la possibilité de produire des produits, une marque 100 % marocaine du terroir marocain. Il s'agit de Je sais pas si vous connaissez les pâtes à tartiner, mais de façon un petit peu healthy pour les gens qui font du sport, ça peut apporter un petit peu plus de protéines, de liquide. Et c'est ça le projet sur lequel on est en train de travailler.

interviewer [00:02:01] Je vous souhaite la réussite dans votre projet. Et nous voilà, donc le sujet central de mon mémoire, c'est de savoir comment un entrepreneur et vu que vous êtes un entrepreneur, donc vous êtes bien placé pour répondre à ma question, c'est qu'elles sont les facteurs, qui vous aident à choisir un territoire pour ouvrir votre entreprise ou pour installer votre entreprise. Et je veux savoir quelle est l'importance de certains facteurs intangibles, comme l'image de marque, la réputation et la marque territoriale, au niveau de la décision. C'est à dire, Si vous voulez choisir une ville pour ouvrir un usine, un bureau ou le siège social, quels sont les facteurs sur lesquels vous allez vous baser? Donc la Donc ma première question de notre entretien, selon vous, quels sont les facteurs d'attractivité les plus importants pour choisir un lieu pour installer son entreprise.

interviewé 7 [00:03:29] Bien sur y'a plusieurs facteurs, je vais commencer par le premier. Je vais très direct et commencer par le premier facteur que je trouve très important, surtout ici au Maroc et à l'accès au marché et la proximité au partenaire. Quand on veut se lancer dans un projet et avant de prendre la décision de s'implanter quelque part, il faut premièrement penser à la proximité, au partenaire. Quand je parle de partenaires, c'est les fournisseurs, les clients, les canaux de distribution qui soit bien optimisés là où on est implantés, je dis aussi la banque, si on peut dire les impôts, les administrations pour vraiment se placer quelque part ou on peut trouver facile d'avoir des échanges avec toutes les parties prenantes sans problème, sans blocage. Parce que en tant qu'entrepreneur, il faut toujours choisir le bon endroit et aussi l'optimisation des ressources. Donc quand on a un accès facile à un marché on optimise nos ressources donc moins de pertes et plus de gains. Deuxièmement, il faut aussi penser infrastructure et services, infrastructure physique et les infrastructures aussi, que l'on peut mettre à disposition de l'entrepreneur. Ça aussi, c'est très important. Pourquoi ? Parce que on est vraiment dans une génération de rapidité, tout est d'express les services sont devenus express. Donc on veut offrir un service de façon express et le client veut recevoir son service de façon express. Donc, quand on a une infrastructure qui est adaptée à un besoin qui est vraiment rapide, alors là, on peut vraiment mieux travailler et mieux avancer.

interviewer [00:05:21] Donc d'abord, il faut trouver un environnement ou un écosystème, on va dire un écosystème qui vous permet de bien fonctionner et de bien de faciliter la gestion de votre entreprise.

interviewé 7 [00:05:38] Alors là. Personnellement, je considère l'infrastructure comme une fiabilité, comme un gage de confiance. si l'infrastructure comporte des failles, ça va se répercuter négativement sur mon organisation, donc c'est très important qu'on ait une structure opérationnelle, une infrastructure qui est bien travaillée et bien maîtrisée aussi.

interviewé 7 [00:06:02] J'ai aussi un point par rapport à l'environnement réglementaire et fiscal. Par exemple, je reviens vers le point de l'Europe. Pourquoi j'ai choisi spécialement l'Europe? Simplement parce qu'il y a du libre échange entre Europe et le Maroc pour certains produits. Donc ça me fait optimiser des frais du douan, le transport, même les échanges avec les fournisseurs , gagner du temps et ça me fait gagner de l'argent aussi. .

interviewé 7 [00:06:38] C'est très important. Donc même les incitations fiscales et douanières, c'est vraiment. C'est vraiment un point très important, quand par exemple on parle avec un fournisseur étranger et on ne dit pas qu'on est du Maroc mais on dit qu'on est de Casablanca c'est très important, ça donne énormément confiance aux gens, Ils ont envie de travailler avec nous. Donc ça aussi, c'est très très bien. Je veux parler aussi des autres facteurs qui sont aussi importants dans la structure c'est la qualité de travail et de vie dans la zone où on cherche à s'implanter, le coût de la main d'œuvre, le coût de transport, ça veut dire tout, tout ce qui est vraiment pécunier, aussi il faut prendre en considération parce que si on choisit pour s'installer dans la capitale économique, il faut être prêt de décaisser toutes les dépenses qui vont suivre cette décision. Par exemple, le fait de s'implanter sur Casa n'est pas le même que de s'implanter, par exemple. Je dis n'importe quoi, à Lâayoune par exemple, c'est complètement différent, niveau consommable, gaz à l'électricité, aussi si on veut faire la production, niveau loyer ou infrastructures physique et ainsi de suite.

interviewer [00:08:02] Donc j'ai bien compris, donc il faut vraiment que le territoire doit permettre d'économiser les coûts, c'est à dire de réduire au maximum.

interviewé 7 [00:08:16] Les frais, mais il faut seulement être prêt à décaisser, suite au choix, par exemple, moi j'ai choisi de me baser sur Casa, J'ai réfléchi quelques fois avant de m'installer avant déjà, parce que moi je suis pas originaire de Casa, je n'habite pas à Casa. Donc j'ai décidé complètement de me baser sur Casablanca et je pense que c'est la meilleure décision que j'ai prise parce que je veux venir sur un autre point qui est pour moi un facteur très important, c'est le réseau d'entreprise. A Casa, on trouve vraiment une centaine de milliers d'entreprises dans tous les secteurs d'activité. Et comme ça, on arrive vraiment à nouer des liens, quand on a des liens avec les autres entreprises et des partenaires. Ça nous permet d'élargir notre champ de réflexion et de créativité. Et ça te permet aussi de vraiment être

créatif dans un domaine. Par exemple, si j'étais dans ma petite bull enfermée et je sortais pas pour rencontre des gens, par exemple, demain, je pars à l'expo africain des sport à Casablanca, si par exemple, je partez pas à ce genre d'événement, j'allais, j'allais vraiment rester, rien à faire, Je n'allais pas améliorer mon business parce que je n'allais pas prendre exemple des autres entreprises. Donc le fait d'être dans un territoire où il y a assez d'innovation et de créativité par d'autres, je dis toujours je parle de partenaires et pas de concurrent. On apprend ensemble à travailler ensemble pour faire avancer le secteur d'activité. Donc ça aussi, c'est un facteur très important. Et d'ailleurs, il y a une entité à Casa qui a joué un rôle très important. C'est le Centre régional d'investissement. il joue vraiment un grand rôle pour promouvoir cette créativité et cette innovation.

interviewer [00:10:09] Et elle aide aussi les entreprises et les accompagner dans les procédures et dans leur réflexion.

interviewé 7 [00:10:18] En gros, pour moi, ce sont les facteurs pour choisir quel territoire pour implanter mon entreprise. Bien sûr, ça peut varier d'un secteur d'activité à l'autre, Mais selon ma propre expérience, je trouve que c'est un petit peu ça.

interviewer [00:10:59] D'après votre réponse, je trouve qu'il y a une cohérence avec ce que la ville met en avant. Donc je vais te présenter la liste de ces facteurs d'attractivité. D'abord, il y a la position géographique exceptionnelle et l'instabilité politique. Deuxièmement, c'est la première place financière d'Afrique et hub continental. Troisièmement, elle assure des coûts très compétitifs et un climat des affaires attractif, ensuite, des infrastructures industrielles, logistiques et de transport de très haut niveau et une plateforme orientée export ouverte sur l'international, c'est pour revenir à l'idée du libre échange, ensuite, elle dispose d'un écosystème structuré au service des investisseurs, et finalement, une population active, multilingue et bien formée. Est ce que vous pouvez juste me dire brièvement ce que vous en pensez ?

interviewé 7 [00:12:17] Je vais dire que c'est pertinent et réel. C'est justement c'est comme si tu as résumé ainsi les raisons pourquoi je suis basé à Casablanca, et à peu près ça, parce qu'on trouve un peu de tout et un mélange de tout. Et il y a aussi une chose très importante, c'est que c'est motivant. Vraiment, c'est très motivant de voir les gens tourner un peu partout, chercher des opportunités, dénicher des trucs nouveaux sur Casablanca, avec parfois des choses sur Casa qu'on ne trouve pas sur les autres villes. J'aimerais bien que ça soit un petit peu général au Maroc. Ça va venir avec le temps, mais pour le moment, vraiment, tous les jours, je peux être vraiment surprise de nouveaux concepts sur Casa parce que c'est facile à faire, parce que c'est devenu accessible, parce que l'environnement il permet de faire ça, Oui, c'est tout à fait.

interviewer [00:13:06] Maintenant, on va passer au deuxième thème de l'entretien, c'est concernant l'importance des initiatives de promotion économique. tu l'as dit tout à l'heure, il y a un ensemble et d'organismes comme le Centre régional d'investissement, il y a aussi l'Agence marocaine de développement des investissements, elle mènent un ensemble d'activités de promotion économique, par exemple, des salons, des conférences, des campagnes de communication, le branding territoriale qui visent à attirer les investisseurs pour s'installer dans un territoire par exemple, par exemple le Centre régional d'investissement de Casablanca, il va organiser des opérations et des activités de promotion à l'international ou bien à l'échelle nationale afin d'attirer les investisseurs. Est ce que, à ton avis, ces initiatives arrivent à vous convaincre, à vous installer dans la ville?

interviewé 7 [00:14:18] Alors je suis un tout petit peu sceptique par rapport à ça. Parce que déjà, si un entrepreneur n'a pas la motivation, et des raisons bien fondées pour s'implanter quelque part, rien d'autre ne pourra le convaincre. Là, il faut commencer par une conviction personnelle bien fondée par des raisons bien stratégiques. Et par la suite, ça va venir en complément parce qu'un entrepreneur ne peut pas se lancer avec le mindset de compter sur un organisme pour le faire avancer. Il est capable plus ou moins d'avancer de lui même seul. Bien sur, tout ce que tu viens d'annoncer ça peut, ça peut aider à créer la valeur dans la création de valeur, ça peut aussi consister comme un suivi et un soutien continu pour ne pas se sentir seul, pour se sentir épaulé par un organisme qui vous aide et ouvert, si on a besoin de conseils, si on a besoin d'accompagnement. Mais il faut que l'entrepreneur en lui même, et je parle de moi aussi Personnellement, je devais être convaincue. J'ai bien fondé ma stratégie sur le plan structurel et sur le plan organisationnel, avant de me lancer, donc je devais être bien motivée et convaincu par mon concept, par mon business model et par la structure. Et puis par la suite, au fil du temps, j'ai eu besoin quelquefois de certains conseils.

interviewer [00:15:58] Ce que vous voulez dire que, d'abord, toutes les actions que peut mener le Centre régional d'investissement, c'est juste complémentaire, C'est à dire, Ce n'est pas ça qui fait la différence ou bien qui va convaincre les investisseurs. Mais sur la base de quelque chose de tangible s

interviewé 7 [00:16:28] Donc je vais juste rajouté un petit point. Je vais faire appel à un centre d'accompagnement. Il va venir, il va par exemple m'expliquer certaines façons de faire qui peut ne pas être réellement, qui peut ne pas aller de pair avec mon concept et avec ma structure. Pourquoi faire appel à une partie tierce? si moi je maîtrise mon concept, Je suis capable de trouver une solution, mais doit toujours m'inscrire dans le mindset que c'est moi, j'ai commencé à ça, j'ai construit ça et je suis en train d'avancer avec ça, c'est que je suis capable toujours de trouver des solutions. Donc il faut toujours penser Outside the box, et

essayer de trouver les solutions. Parce que sinon, personne ne peut trouver une solution adaptée et adéquate.

interviewer [00:17:34] Notre troisième thème porte sur l'importance des attributs intangibles intouchables comme l'image, la réputation et la marque territoriale. Dans ce sens. Est ce que pendant le processus de réflexion sur le choix d'un lieu d'implantation, quand vous décidez de réfléchir à choisir une ville pour implanter votre entreprise, quelle est l'importance que vous accordez à des attributs intangibles comme l'image, la réputation territoriale?

interviewé 7 [00:18:28] D'accord, Alors je veux dire que je donne une importance très, très, très, très grande importance au lieu d'implantation et à l'image. Pourquoi? Premièrement, je pense que c'est un caractère très culturel ici au Maroc, mais déjà juste quand on entend une entreprise ou un concept qui est basé sur Casablanca, on respecte beaucoup plus concept. Je sais que ça peut paraître un peu bizarre et un petit peu pas bien fondé,, mais c'est comme ça. Ça a toujours été comme ça et c'est toujours comme ça. Pour l'image, Je dis qu'il faut toujours chercher à construire une image qui va vraiment avec le concept. On ne peut pas construire une image avec un standard assez haut et le concept vise une clientèle qui n'est pas assez exigeante, Donc l'image ça se construit en fonction de la structure et en fonction du concept, donc à mon avis personnel? Oui, je donne de l'importance au lieu d'implantation parce que ça donne de la valeur à mon concept. En fait, ça valorise mon concept. Si j'étais installée quelque part, peut être les gens n'allaient pas peut être me prendre au sérieux. Je dis ça de cette façon clairement, parce que j'ai subi une expérience pareille et aussi pour l'image aussi je donne de l'importance, parce que le fait de construire une identité visuelle, c'est ce qui fait vendre le produit ou le service. Dorénavant les Marocains, ils consomment beaucoup l'information, vraiment de façon très rapide et très accrue sur les réseaux sociaux, sur les moteurs de recherche et un peu partout. Le fait de soigner son identité visuelle, la travailler et l'attacher à un certain concept qui est très important. Par exemple, je vais vous donner un exemple.

interviewer [00:20:22] Juste une chose, si j'ai bien compris votre idée, ce que vous voulez me dire, c'est que une entreprise peut bénéficier de l'image du territoire, c'est à dire si le territoire a une bonne image, je peux tirer profit de cette image pour mon produit ou mon service ?

interviewé 7 [00:20:45] bien sur. Par exemple, moi même en tant que consommatrice et cliente par exemple, je vais beaucoup plus aller vers les concepts des marques 100 % marocaines et le label on les trouve beaucoup plus ici au Maroc par exemple pour certains produits et on va trouver que moi et d'autres personnes donnent beaucoup d'importance à certains produits ou c'est écrit 100 % marocain recyclable fabriqués par nos artisans marocains par exemple. On est plus consommateur de fast fashion, on est plus ici au Maroc consommateurs de tous ce qui est chinois, turcs, on est beaucoup plus orienté vers tous ce qui est produits du terroir 100 %

marocain, recyclable, écologique, valable. Pourquoi? Parce que justement le plus tu met en valeur le branding territorial, Le plus la marque aura de valeur sur le marché et sera éventuellement réussie, le succès est devenu intimement lié au branding territorial.

interviewer [00:21:52] Donc la deuxième question qu'on va aborder, c'est pour vous est ce que la marque territoriale occupe une place importante au niveau de la prise de décision? Si oui, comment? Elle contribue à vous aider dans votre réflexion.

interviewé 7 [00:22:10] D'accord c'est une Bonne question parce que si ma marque se base sur un Branding territorial, Toutes les décisions que je vais prendre vont être guidée et menée par ce branding. Pourquoi ? je vais pas chercher à construire et fonder une marque territoriale. Par exemple, un produit fait de façon artisanale et radine, et je vais acheter des machines et faire la production à Casa où la main d'œuvre est rapide. Donc il faut que je me tiens vraiment responsable de la marque que j'ai choisi. Je ne dois pas être contradictoire avec ce que j'ai choisi comme marque à véhiculer aux gens, à la clientèle.

interviewer [00:23:10] Just pour contextualiser, la ville de Casablanca en 2016 a lancé sa propre marque territoriale WeCasablanca. Donc pour vous, le jour où vous avez décidé de fonder votre entreprise, est ce que vous étiez déjà au courant de cette marque ?

interviewé 7 [00:23:37] Euh. Je vois un petit peu partout et les affiches, la publicité un peu partout sur Casablanca et je vois les petits Lego un peu partout.

interviewer [00:23:50] Est ce que le fait de dire que quand une ville dispose d'une marque territoriale, est ce que ça donne envie d'y investir? A ton avis?

interviewé 7 [00:24:03] Je dirais oui, oui, en quelque sorte. Pourquoi? Parce que ça peut attirer des investisseurs potentiels. Ça peut attirer aussi des investisseurs étrangers. On pense qu'il peut attirer des investisseurs ou d'autant plus étrangers. Ça peut être intéressant, donc le fait d'avoir tout un territoire disposant d'une marque comme WeCasablanca, oui, ça peut être comme un gage de confiance pour les clients, pour les fournisseurs et pour les investisseurs.

interviewer [00:24:53] Et on voit ça partout chez nous, au Maroc, il y a des villes où il y a des stéréotypes sur chaque ville.

interviewé 7 [00:25:01] Il y a beaucoup de stéréotypes ici au Maroc .

interviewer [00:25:22] Donc le 24 octobre 2016, la société chargée de la promotion territoriale et qui gère des événements à Casablanca qui s'appelle Casa Events & Animations a lancé la marque territoriale WeCasablanca en 2016. L'objectif de cette stratégie, c'était de travailler sur la réputation, l'image de la ville de Casablanca, de rendre la ville attirante, quand on dit attirante, ça peut être attirante au niveau économique, touristique, social, académique, et cetera, et aussi, Il y a un autre, il y a un autre objectif, c'est aussi renforcer le sentiment de fierté et d'appartenance des Casablancais. Donc à votre avis. Est ce que la marque territoriale de Casablanca dans le contexte marocain, le contexte casablancais est ce qu'elle pourrait jouer un rôle principal ou secondaire au niveau de l'attractivité des entreprises?

interviewé 7 [00:26:56] Alors je dirais que ça joue ou ça peut jouer un rôle secondaire seulement, parce que ce n'est pas vraiment des parties prenantes directes dans une entreprise, Dans un business, c'est plutôt quelque chose de vraiment de très secondaire. C'est joli de dire que oui, j'appartiens et je suis implanté dans une ville comme Casablanca, là où il y a des événements, là où c'est devenu beaucoup plus propre, là où les infrastructures sont développées, mais est ce que ça apporte même 80 % à mon business, de valeur à mon business? Pas forcément. Peut être l'infrastructure apporte quelque chose de bien, c'est devenu beaucoup plus rapide, beaucoup plus fluide peut être, réseaux et communication, plus coté banque d'affaires, peut-être côté événements, les forums, les foires. Oui, tous ça c'est jolie, mais je vais être très direct, est ce que ça va payer les factures en fin du mois, est ce que ça va me payer les fournisseurs? Non. Donc si je travaille sur une image et sur une réputation, c'est pas c'est pas grâce à la marque par exemple WeCasablanca, c'est grâce à la marque que j'ai construite moi même. Mais c'est vrai que ça peut jouer comme j'ai, C'est des facteurs intangibles qui jouent un rôle important pour valoriser un business. Donc, on peut dire qu'elle a une valeur initiale essentielle, l'image et la réputation que l'implantation sur Casablanca peut donner à une business. Mais tout ce qui vient par la suite, tout l'image, les dérivés de l'image et de la valeur, c'est les gens qui travaillent au sein de l'entreprise qui produisent cette valeur. Donc si on peut résumer, ça peut jouer un rôle, mais seulement secondaire, pas primaire. Et aussi, je pense que ça dépend des secteurs d'activité.

interviewer [00:28:56] C'est à dire.

interviewé 7 [00:28:56] Qu'il s'agit d'un secteur d'activité dans le sens si c'était une entreprise, par exemple dans le cadre événementiel, elle aurait joué un rôle principal parce que ces trois dernières années, on voit beaucoup plus d'ouverture sur tous ce qui est art contemporain, tout

ce qui est musique, tous ce qui est événement, tout ce qu'on voit en Europe et Aux États-Unis, on commence à voir la même chose ici au Maroc, à Casa, et si c'était une entreprise qui fait de l'animation, qui fait de l'événementiel, cette entreprise qui allait bien profiter de cette image, de ce fleurissement, de l'énergie à Casablanca et le changement qu'on a senti sur Casa, donc oui, oui, et c'est pour ça que je dis moi personnellement, ça joue un rôle secondaire.

interviewer [00:29:49] Mais ça peut. Ça peut dépendre de deux secteurs d'activité.

interviewé 7 [00:29:54] Exactement pour ne pas donner une réponse stricte et ferme

interviewer [00:29:56] La dernière question concernant le rôle de la marque WeCasablanca. Donc pour vous, la marque territoriale joue un rôle secondaire au niveau de la prise de décision. Donc vu que c'est secondaire. Quels sont ces rôles?

interviewé 7 [00:30:41] Alors je dirais principalement c'est le rôle dans la promotion, pour promouvoir la ville entièrement, promouvoir la réputation de la ville qui a peu changé dernièrement. On parle de Casa comme une ville où les gens ne sont pas instruits, où les gens ne sont pas organisés, où les gens ne sont pas conscients, ça a un petit peu changé, aussi, on peut parler d'un peu plus d'ouverture d'esprit, on commence à voir un peu des gens un peu de partout, on commence aussi à voir différentes cultures, et je sens que même le fait de mettre en avant tout ce qu'ils ont mis en avant dans leur plan d'action a permis de laisser les gens vraiment se faire distinguer et se montrer tel qu'il y avait des gens qui faisaient, par exemple, je ne sais pas, je vais te dire n'importe quoi de suite. Les gens qui partaient dans les rues et dansaient comme aux Etats Unis, on les voyait jamais ça ici au Maroc et on commence à voir ça à Casablanca et je pense que c'est parce que cette marque a fait ça, ça permet aux gens de sortir de leur petit coin et ne pas avoir honte, et c'est comme ça qu'ils se sont fait distinguer, donc le fait de promouvoir une certaine image dans la ville comme une image où il y a plus d'animation et d'attractivité, et donc quand il y a de l'animation et l'attractivité, il y a de la créativité, l'innovation et donc forcément les gens qui sont à l'extérieur de Casa, ils vont faire confiance quand ils vont comprendre que oui, ce business C'est sur Casablanca, donc ils sont surement ouvert d'esprit, sont créatifs et sont innovants, et ça donne confiance.

interviewer [00:32:27] Très bien. .

interviewer [00:32:37] On passe au cinquième point de notre entrevue. selon vous, est ce que le fait de lancer une marque territoriale pour la ville de Casablanca, tout en équipant la

ville avec des facteurs d'attractivité primaires, en cohérence avec les besoins de la cible et l'identité de la ville, est ce que ça permettrait de renforcer son attractivité, sa crédibilité et inspirer la confiance chez les décideurs des entreprises?

interviewé 7 [00:33:35] En fait, Je veux faire réagir et partager un raisonnement inverse. Est ce que les entreprises qui ont décidé de s'implanter sur Casa, c'est eux aussi, est ce que ces entreprises permettent d'augmenter l'attractivité de CASA? Parce que je sens que des fois, il y a des concepts qu'on voit un petit peu, par exemple, dans d'autres villes comme Rabat ou Tanger, ça donne envie, on s'est dit mais pourquoi on a pas ça sur Casablanca, si on avait ça sur Casablanca ça serait vraiment sympa, ce serait bien de voir ça, ça serait vraiment très accessible. Et je dirais que vraiment la relation entre la marque territoriale par exemple sur Casa et les entreprises, c'est du donnant donnant, c'est du Win-Win. Si la ville arrive à les facteurs primaires et secondaires pour les entreprises pour répondre à leurs besoins, trouver leur cible, trouver tous les moyens physiques, tangibles et intangibles, bah ces sociétés pourront aussi offrir quelque chose à la ville. Donc pour moi, c'est oui la ville permet d'offrir des facteurs tout en offrant, à chaque fois, il y a des facteurs de plus qui permettent d'augmenter son attractivité de la ville autant plus pour les entreprises parce que c'est ce que identité, c'est même sur les papiers, l'affiche, le registre de commerce, c'est Casablanca. En plus, c'est une identité quand pour moi j'ai une carte nationale, Mais pour mon entreprise, c'est une pièce d'identité, le RC. Donc, si j'appartiens à cette ville c'est que je profite de façon directe ou indirecte des facteurs d'attractivité, c'est dont j'en suis fier, que je le reconnaisse ou pas, Malgré que le rôle de la marque territoriale est secondaire, mais je profite de ces avantages que je sois consciente de ça ou pas. Et aussi, la ville profite de ce que je peux offrir comme service à cette ville parce que les gens ne vont pas aller chercher ce service pour ce produit ailleurs, dans une autre ville ou bien même à l'étranger. D'ailleurs, je ne sais pas si tu es au courant des restrictions douanières qui ont eu lieu ici au Maroc en juillet 2022, ils ont fermé la porte sur tous les achats et commerces à l'étranger. Tout est devenu soumis à la douane et facture un peu plus sur ces achats et commerce à l'étranger. Et les gens, vraiment Ils sont devenus fous, sont devenus vraiment fous de rage. Et pour nous par exemple, c'est une opportunité d'affaires. Donc ça nous a permis aussi de mettre en avant, de mettre en avant tout ce qu'on peut offrir aux clients. Et donc ils ont pu aller ailleurs. Mais on devait bien sûr avoir les ressources nécessaires pour pouvoir répondre à ce besoin. Ça venait de la communication à propos des outils, des ressources qu'ils faut pour le faire. Donc pour résumer un petit peu, donc, pour le fait de lancer une marque territoriale pour la ville de Casablanca, c'était une décision très, très bien réfléchie. Ça a permis de changer un peu la réputation que Casablanca avait. Ça a permis de l'améliorer, de développer certaines infrastructures. Ça fait tellement plaisir. Dorénavant, on voit que les gens ont plus peur de prendre le bus, c'est devenu un endroit où on peut se faire un Tic-Tac. Donc pour résumer, encore une fois, je dirais que entre la marque territoriale Wecasablanca et les entreprises, c'est des parties prenantes, c'est de Win-Win, c'est du gagnant gagnant. Moi je profite en tant qu'entrepreneur de tous les facteurs que cette marque peut offrir et inversement. Cette effet, cette ville, elle profite aussi de tout ce que je peux offrir à la clientèle, à la population.

interviewer [00:38:05] Donc c'est une relation de win-win entre les acteurs

interviewé 7 [00:38:30] C'est ça exactement? Exactement.

interviewer [00:38:32] Très bien donc. Donc j'ai. Donc on a passé par es tous les points. On a discuté tous les points liés à la recherche. Donc une dernière chose est ce que vous désiriez ajouter quelque chose en lien avec les points abordés tout au long de la discussion qu'on n'avez pas l'opportunité de les discuter? Est ce que vous vous en voulez.

interviewé 7 [00:39:07] Je pense que non. J'ai parlé un peu trop en détail en chaque question, pour exprimer toutes les idées que je peux avoir. Et ça m'a permis aussi de faire un petit partage d'expérience comme ça je parle pas de vide, je parle en me basant sur mon expérience.

interviewer [00:39:25] D'accord, donc je vous remercie énormément d'avoir accepté de participer à mon étude, et je vous souhaite la réussite. Un grand merci.

Annexe 10 : interview avec l'interviewé 8

Interviewer [00:00:00] Nous pouvons commencer avec une présentation de vous si vous voulez

Interview 8 [00:00:03] Lorsque je suis XX, j'ai 31 ans, je suis de Casablanca également. Je suis diplômé de l'Institut Casablanca en audit et contrôle de gestion, je suis en quatrième année doctorat à l'université Hassan. Je prépare un sujet de thèse portant sur la digitalisation des administrations publiques. Donc je travaille dans le secteur privé pendant un an et quelque dans le domain de l'audit. Maintenant, je suis au sein du secteur public pendant six ans. Maintenant, je suis dans le secteur public, dans le domaine du marketing territorial, de l'insertion économique des jeunes, l'intelligence économique et sociale, donc la communication institutionnelle. On a donc plusieurs sujets sur lesquels je travaille. Donc voilà je suis un responsable maintenant au sein d'une collectivité territoriale.

Interviewer [00:01:07] C'est quoi le nom de l'organisation ?

Interview 8 [00:01:10] l'organisation sous le ministère de l'Intérieur? .

Interviewer [00:01:17] Merci beaucoup, Je vous souhaite bon courage pour votre thèse. Si vous voulez, on peut déjà commencer notre entretien. D'abord, le premier thème de notre entretien, ça concerne les facteurs d'attractivité. Donc ce que je cherche, c'est de savoir quels sont les facteurs qui sont les plus importants pour un chef d'entreprise ou un investisseur pour choisir une ville, pour installer son entreprise. Donc, à votre avis, quels sont les facteurs d'attractivité les plus importants pour choisir un lieu pour installer son entreprise?

Interview 8 [00:02:20] Il existe plusieurs facteurs sur lesquels peuvent tabler pour choisir leur lieu d'implantation. Parmi ces facteurs là, on trouve par exemple la qualité de l'infrastructure, c'est très bien le rôle que joue l'infrastructure dans le choix stratégique des entreprises, surtout quand il s'agit d'une nouvelle implantation ou bien d'une extension de l'entreprise sur un autre territoire, donc la qualité de l'infrastructure est primordiale. Donc, quand je parle de l'infrastructure, je fais allusion à l'infrastructure routière, à l'infrastructure ferroviaire, à l'infrastructure de base tel que la couverture télécoms par exemple. Donc voilà, donc il existe d'autres facteurs, on peut citer également le positionnement géographique du territoire, parmi les critères utilisés par les chefs d'entreprise pour décider sur une implantation quelconque, c'est le positionnement géographique du territoire concerné. Ce sera donc l'accessibilité du marché, y'a-t-il un marché qui soit accessibles, y a t il déjà un marché local qui est propice, un zoning par rapport aux fournisseurs et aux clients également, donc l'intensité concurrentielle. Donc ça fait également l'un des piliers majeurs pour décider sur le choix d'une implantation sur un territoire. Donc il y a également la disponibilité de ressources humaines également. Il faut qu'il y ait des ressources humaines qualifiées notamment quand on parle. Je ne sais pas si vous connaissez le terme la promesse territoriale, quand un territoire promet à leur cible, à leur segment que notre territoire, par exemple, possède des compétences qualifiées dans un domaine x et y, donc c'est une promesse territoriale par exemple, ici au Maroc bien particulier sur Casablanca, heureusement on a une conscience au niveau des instances décisionnelles, compte à ce sujet là, et c'est la raison pour laquelle plusieurs centres professionnels ont opté pour l'enseignement. Par exemple, en enseignement l'IT généralement lesquels ont débouché sur une création de certaines cluster ici sur Casablanca , vous connaissez je crois Casanearshore.

Interviewer [00:05:23] Oui bien sur, à Sidi Maarouf

Interview 8 [00:05:24] Voilà donc on Casanearshore, On a Technopark, on a pas mal du petit pôle de compétitivité où il y a vraiment de bonnes ressources humaines qualifiées et talentueuses. Donc pour récapituler on a dit la qualité de l'infrastructure, elle faut qu'elle soit forte qualitativement parlant bien entendu et diversifiée. On a le positionnement

géographique, on a la disponibilité de ressources humaines qualifiées et talentueuses, compétentes aussi, dont il a également. J'aimerais signaler un truc qui est très important dans le cadre de ce qui est en relation avec le management territorial. Ce que l'enjeu politique et électoral.

Interviewer [00:06:14] C'est la stabilité politique ?

Interview 8 [00:06:19] Quand on parle, la stabilité, c'est qu'on a vraiment confirmé qu'il y a de la stabilité. Mais pour évaluer une stabilité, ce n'est pas facile. Pour dire qu'il y a une stabilité économique et politique, donc il faut vraiment approfondir le sujet d'un point de vue vraiment stratégique des choses. J'aimerais bien éviter de dire, oui certainement on a une stabilité politique et économique, plutôt une stabilité politique. On a une stabilité politique et sociale, c'est confirmé, Mais je parle plutôt, je ne sais pas, quand on parle de stabilité politique au niveau national on en a, Mais je crois que vous avez pris l'exemple de Casablanca. C'est bien ça?

Interviewer [00:07:06] Oui, c'est ça.

Interview 8 [00:07:07] Voilà. Donc si on veut parler de Casablanca, par exemple, donc la stabilité politique elle existe, mais je veux signaler l'un des goulots d'étranglement qui bloquent le processus parfois d'un investisseur dans la réalisation de son projets d'investissement. On a ce qu'on appelle des divergences d'intérêts bien les conflits d'intérêt, et là certaines entreprise réalisent des études approfondies sur pas sur le système politique, mais sur les actures, sur les ce qu'on appelle les players d'un territoire au niveau politique. Comprenez ce que je vais dire. Quand je parle de players, c'est les personnes qui ont un poids sur un territoire. Et on a cette culture ici au Maroc on a chaque région, chaque territoire, par exemple, si on prend une région, on a certains certains politiciens qui ont un poids, donc, quand je parle d'un poids, ils ont un poids politique, économique, sociale, vraiment, ils ont un pouvoir, si j'ose dire, absolu sur le territoire, quoique le territoire ne leur appartient pas bien entendu, il appartient au peuple. Donc ces personnes là, constituent également l'un des points essentiels à étudier. Pour un investisseur, certainement. Chaque investisseur qui veut s'implanter dans un territoire prend ce facteur en considération même si ce facteur là n'existe pas dans la littérature, vous allez l'étudier mais tu vas pas le trouver, mais c'est un maillon qui est très stratégique dans l'analyse, je dois dénicher ces personnes là, je dois analyser leur historique, je dois connaître également leur investissements dans le territoire pour ne pas tomber dans une concurrence qui est peut être royale, Mais vous connaissez très bien quand un investisseur qui vient du territoire, donc il a un pouvoir et donc il peut te bloquer facilement, même à travers la loi.

Interviewer [00:09:56] Il y a un conflit d'intérêts et je ne sais pas si j'ai aussi pu dire ça. Mais bon, j'ai entendu, j'étais au Maroc au mois de février et on m'a parlé de la société Shien, c'est une société chinoise des vêtements, de l'e commerce, des prêt à porter. Donc si une entreprise chinoise, vraiment, elle a des prix très compétitifs, Elle voulait s'installer au Maroc mais on m'a dit qu'elle a été bloquée parce qu'il y a d'autres acteurs dans le marché qui ont refusé et qui ont aussi leurs propres affaires, et en même temps, ils ont une présence dans la politique. Et je parle ici, entre parenthèses, Je parle de la marque Marwa, donc pas besoin d'aller plus loin.

Interview 8 [00:10:58] Oui c'est exactement ça. Mais même à l'échelle locale, à une échelle très très basse, on a ce type de pratique donc. Donc il existe vraiment des cercles politiques qui sont difficilement palpables, donc, il faut avoir vraiment des mécanismes et des instruments très puissants pour pouvoir les concurrencer sur un marché. Donc parmi les facteurs également à étudiés pour dire rapidement, donc c'est le climat politique local. Donc c'est très important. On a également, ici au Maroc on n'a pas encore un système fiscal régionalisé, nous l'espérons. Donc il se peut qu'il ait donc, au fur et à mesure de la mise en place progressive de la régionalisation avancée. Donc, il ne peut y avoir vraiment un système fiscale régionalisé, et là donc on va rentrer dans un stade régional compétitif, à caractère fiscal où les entreprises peuvent basées à leurs décisions sur ce critère là. Vous voyez.

Interviewer [00:12:43] On va discuter un peu le positionnement de la ville de Casablanca. Donc Casablanca bénéficie d'un ensemble de facteurs d'attractivité territoriale. Parmi ces facteurs, je vais vous présenter les facteurs les plus cités. Donc d'abord, il y a une position géographique exceptionnelle, une stabilité politique reconnue. deuxièmement, c'est la première place financière d'Afrique et hub continental. Et elle assure des coûts très compétitifs et un climat des affaires attractif, des infrastructures industrielles, logistiques, de transport de très haut niveau, une plateforme orientée export ouverts sur l'international, un écosystème structuré au service des investisseurs, une population active, multilingue et bien formée. Donc presque. C'est exactement les facteurs que vous venez de me citer. Donc est ce que vous pouvez dire pour le contexte de la ville de Casablanca, est ce que vous pensez que c'est des facteurs pertinents pour la ville de Casablanca.

Interview 8 [00:13:48] Donc pour la ville de Casablanca étant déjà la métropole. Oui, c'est la capitale économique du Maroc, donc il existe, donc il recèle certains facteurs d'attractivité parmi lesquels on y trouve, comme je l'ai dit tout d'abord l'infrastructure, dans on a une infrastructures, on a des aéroports. l'infrastructure routières, on a également, J'ai dis des ressources humaines qualifiées.

Interview 8 [00:14:31] Comme j'ai essayé de l'expliquer tout à l'heure, donc le climat d'affaires C'est un sujet qui est très complexe. Parce que le climat d'affaires peut être analysé selon un point de vue politique, selon des angles diverses. Raison pour laquelle donc, personnellement, je trouve du mal à conceptualiser le concept du climat d'affaires. C'est bien récemment on a une charte d'investissement qui a été initiée par Sa Majesté le Roi Mohamed VI, que Dieu l'assiste. Et vraiment il dresse les lignes directrices dans ce sens là. Vous voyez, mais à l'échelle locale. Donc il faut que les acteurs locaux, en l'occurrence les politiciens, doivent avoir conscience de ça, donc, de pouvoir pragmatiser la vision de Sa Majesté de manière à faciliter le climat administratif déjà, par la création de tout ce qui est en relation avec les procédures. Donc voilà, de manière à pouvoir améliorer, tout autant que faire se peut, le climat des affaires générales. Je pense que le climat d'affaires au sens large parce que le climat d'affaires est un sujet variable et complexe. Déjà les mesures sont variables. Par exemple, pour améliorer le climat des affaires, il faut qu'il y ait vraiment une panoplie, ou plutôt un arsenal juridique qui est puissant, qui protège l'investisseur, il faut qu'il ait également des facilités concernant les facilités procédurales je dirais, il faut qu'il y ait également des plateformes de mise en raccourcis avec les instances décisionnelles centrales, par exemple les ministères. Donc, il existe énormément de choses. Donc, il existe encore un facteur qui est très important dans ce sens, qui est le marché. Donc, heureusement, ici à Casablanca, on a la place financière La plus reconnue au niveau continental qui est le CFC, on a également une bourse, la BFC, la Bourse de valeurs de Casablanca. Donc on a de grandes banques, des sièges de grandes banques ici sur Casablanca. Donc on a un marché bancaire très puissant à l'échelle continentale

Interviewer [00:17:36] Maintenant, on va passer à l'importance des initiatives de promotion économique. Donc, comme vous savez, il y a un ensemble d'institutions chargées de la promotion territoriale comme l'Agence marocaine de développement des investissements, le Centre régional d'investissement. Donc, c'est un ensemble d'institutions qui visent à promouvoir un territoire donné pour attirer les investisseurs, ils organisent des campagnes de communication, des salons, des conférences, donc, il utilisent une panoplie d'outils de communication pour promouvoir un territoire. Est ce que, à votre avis, ces activités arrivent à convaincre les investisseurs pour venir s'installer à Casablanca et investir au Maroc en général?

Interview 8 [00:18:27] Je peux pas partager un jugement de valeur sur la qualité des initiatives parce que je dois avoir des statistiques qui sont crédibles, pour pouvoir donner mon opinion sur ce sujet. Mais plus vraisemblablement, je pense qu'on a déjà la base qui est la prise de conscience au niveau institutionnel, qu'on doit promouvoir notre marque de territoire. Donc on a des instances comme vous l'avez dit tout à l'heure, on a des agences, on a par exemple les centres régionaux d'investissement. On a également des conseils élus par des attributions par exemple du conseil régional. Voilà. Donc on a les agences régionales d'exécution des projets, mais on n'a pas vraiment une agence précise dont les activités sont

seulement liées à la promotion des territoires, on n'a pas encore ce type d'agences. Mais le travail qui a été fait jusqu'à présent est louable. Quand on a des initiatives. Donc le travail est notables sur la polarisation des investisseurs, Mais comme j'ai dit tout à l'heure ça reste la mesure de l'efficacité, on a certe, donc l'existence il est là, les initiatives on a un impact sur Casablanca. Si vous prenez le cas de Casablanca on a un impact et je peux vous illustrer ça à travers la multitude des zones industrielles dans cette région. Donc on a une conscience sur ce sujet là, l'attraction et la polarisation des investisseurs se fait. J'aimerais bien parler de ce qui me manque dans cette stratégie de promotion territoriale, donc, il nous faut également une feuille de route, je dirais, harmonieuse entre toutes les instances ou bien tous les acteurs locaux qui œuvrent dans le territoire. Donc, on n'a pas encore une convergence au niveau des actions en ce moment. Les acteurs n'ont pas pu encore créer des zones de convergence où les action vont se converger et créer une certaine synergie pour ne pas perdre le focus, pourquoi, je vous parle d'un point de vue pratique, on a du mal, vraiment, à converger les actions et à mutualiser les moyens. On a la volonté certainement, on veut changer, on veut promouvoir notre territoire. Mais quand on arrive à concrétiser notre ambition et c'est là où il y a un blocage. Parfois, certains disent que le blocage, il est dû à la bureaucratie, parfois ils disent que le blocage est dû aux mindsets des dirigeants et politiciens, ce qu'on appelle la moralité des acteurs. Entre ces différentes prétextes, notre promotion de territoire se trouve entachée d'anomalies entachées de fortes perceptions parce que la promotion territoriale, doit être couplé à une promesse territoriale. On doit pas promouvoir notre territoire avec des paroles. Il faut également dire ce que nous allons faire. C'est là où la promesse territoriale constitue l'un des facteurs qui donnent le confort aux investisseurs, certains ambition, quand je vais décider à m'implanter, je vais dire voilà il y'aurait ça et, donc, ce sont des promesses qui verront de haut calibre d'un territoire donné. Donc pour conclure., les initiatives sont là, les agences qui créent et qui conçoivent ces initiatives sont également là, l'impact de ces initiatives est vraisemblablement je dirais notable à l'égard de ce qui se passe maintenant sur Casablanca, on n'a pas des entreprises, on a un climat économique qui est moyennement. Donc on a un ressenti, qu'il y a un développement, qu'il y a du travail qui se fait. On a une volonté institutionnelle et politique. C'est là où le blocage peut être dépassé. Parfois, quand on a la volonté, on peut toujours améliorer.

Interviewer [00:25:21] Maintenant, on peut passer à un autre thème concernant l'importance des attributs territoriaux qui sont intangibles comme l'image, la réputation et la marque territoriale. Donc l'objectif est d'avoir votre avis concernant ces attributs et est ce qu'ils ont vraiment un poids lors d'un processus de choix d'un territoire. Donc pendant le processus de réflexion sur le choix d'un lieu d'implantation, est ce que des attributs intangibles comme l'image et la réputation territoriale sont importants afin de choisir un territoire, et si oui, comment, comment ils contribuent à la prise de décision?

Interview 8 [00:26:01] Certainement. On a attributs qui sont intangibles, qui sont impalpables et qui sont très importants sur le plan analytique pour un investisseur. Donc l'image, par

exemple, la culture, les valeurs culturelles, la réputation, etc pourrait être tout cela jouant un rôle primordial dans le choix d'un territoire. Pour une entreprise, bien entendu.

Interviewer [00:26:39] Comment?

Interview 8 [00:26:45] Je vais vous parler des raisons pour lesquelles une entreprise peut opté pour l'analyse de ses attributs dans le choix de leur implantation. Donc. prenant l'exemple de la Slovaquie, donc en Slovaquie par exemple, ils ont une formation en finance qui est très excellente et fructueuse. Bon donc pour les multinationales parce que certaines multinationales, quand ils veulent choisir le directeur financier et l'équipe finance, Ils choisissent directement la Slovaquie. Cela veut dire que la Slovaquie elle a une réputation, selon laquelle la slovaquie a un programme de formation reconnu à l'échelle internationale et grâce à lequel elle donne l'opportunités aux grandes entreprises de choisir de bons profiles.

Interview 8 [00:28:40] Vous voyez donc on a également le caractère de l'indépendance de la politique à la sphère économique, comprenez donc comme j'ai dis tout à l'heure, les divergences d'intérêts. Donc quand un territoire est reconnu que le champ politique ne va pas de pair avec le climat d'affaire, et c'est là où les entreprises peuvent pointer du doigt peuvent être plus intéressées dans le cadre de leur importance. Vous comprenez quand il y a un territoire qui est connu par l'honnêteté, par une identité x, donc vraiment, ce sont des choses qui ont un trait vraiment sociologique, parce que l'identité joue également un rôle important dans l'implantation d'une structure dans un territoire donné, on a la perception de l'investisseur par rapport au climat politique ou le climat d'affaires, est ce qu'il ya une relation ou pas. Donc voilà. Vous avez aussi posé la question si ces attributs là peuvent influencer sur ce processus décisionnel, oui certainement parce que ces attributs là, qui sont intangibles bien entendue, ils ont un pouvoir sur la perception des investisseurs, Sur le risque, également, les opportunités qui surgissent lors de l'implantation dans un territoire, donc ils sont très importants.

Interviewer [00:34:29] Toujours dans le cadre des attributs intangibles, maintenant, on va parler de la marque territoriale. Donc, d'après votre expérience, est ce qu'elle occupe une place importante au niveau de la prise de décision et comment, à votre avis, la marque territoriale peut contribuer à aider un investisseur dans sa réflexion?

Interview 8 [00:34:53] Oui, la marque territoriale peut aider un investisseur dans sa processus de choix d'un territoire mais il faut qu'il y ait vraiment une promesse territoriale.

Interviewer [00:35:08] J'ai juste une question, la promesse territoriale, c'est vraiment tout ce qui est tangible ?

Interview 8 [00:35:15] Pas forcément non.

Interview 8 [00:35:23] En fait, j'enseigne déjà un cours sur le marketing territorial, et donc, je peux vous montrer un exemple, On a vraiment un cas concret de la ville de Stockholm. Je vais partager l'écran avec vous, donc vous voyez un peu le diapo?

Interviewer [00:36:03] Oui je vois

Interview 8 [00:36:05] Donc c'est un exemple de la promesse territoriale, cette phrase a été utilisé par un business développer qui travail dans une collectivité territoriale en suède, vous le voyez parmi les territoires européens pour pour les personnes qui ont une certaine admiration à la sphère technologique c'est Stockholm, c'est vraiment un lieux où tout Les start up innovantes qui œuvrent dans le domaine de l'IT peuvent s'y implanter. Donc vraiment. Et là, il a donné une promesse territoriale.

Interviewer [00:37:45] Est ce que je peux dire une chose.

Interview 8 [00:37:46] Oui.

Interviewer [00:37:49] Mais la promesse, ce que j'ai compris et ce que j'ai retenu, c'est aussi elle est basée sur des attributs qui sont tangibles.

Interview 8 [00:37:58] Exactement, C'est tangible mais également intangible. Pourquoi? quand On est en train de donner plus de chance, plus d'opportunités à un ségment qui est dans notre cas, par exemple, les personnes qui sont passionnantes du monde de la technologie, donc ils sont entrain de donner plus d'opportunités en termes d'infrastructures, en termes d'attributs tangibles. Automatiquement, quand je donner, Je prête de l'attention à une population dans un domaine, J'ai déjà la conscience que cette population, que cette niche là, elle est importante pour moi, tant dans l'amélioration du climat d'affaires par exemple. Donc, intentionnellement parlant, quand je suis en train de faire des efforts financiers d'investissement pour attirer, pour polariser les investisseurs. Donc vous connaissez, donc, je

vous ai donné la chance, par exemple, je vous ai promis que mon territoire possède une infrastructure X, je suis en train de vous dire Voilà, soyez les bienvenus. Donc, J'ai une recevabilité par rapport à votre profil dans ce domaine là. Donc je peux vous accueillir et on a ça et ça. Parallèlement, quand j'ai, Bien sûr, il y a des intérêts là dessus, donc, quand j'ai intérêt à vous, automatiquement, je m'apprête à faire le nécessaire pour que je puisse vous satisfaire. Côté culturel, je peux même dresser une culture pour vous. Vous voyez donc vraiment, j'essaie de faire le nécessaire, j'essaie de renforcer mes attributs tangibles par les attributs intangibles. Et déjà, il faut comprendre que l'amabilité, la courtoisie, la confiance, la crédibilité, tous ensemble font partie de cette promesse.

Interviewer [00:40:53] Maintenant, on va discuter le rôle de la marque. WeCasablanca, donc c'est une marque territoriale qui est gérée par la société Casa Events et Animations, Donc elle était lancée le 24 octobre 2016. Son objectif, bien sûr, c'est développer l'attractivité de Casablanca, renforcer le sentiment de fierté et d'appartenance des Casablancais et aussi rassembler et fédérer les parties prenantes pour faire réussir et développer l'attractivité de leur ville. Pour ce qui nous concerne, c'est l'attractivité économique. Donc la première question, à votre avis, est ce que la marque territoriale WeCasablanca pourrait jouer un rôle principal ou secondaire au niveau de l'attraction des entreprises?

Interview 8 [00:41:59] Secondaire, certainement. Je reviens toujours sur la même notion de la promesse territoriale. Quand un investisseur ou un touriste vient chez nous et après il découvre que c'est pas vraiment conforme à ce qui a été dit par la marque WeCasablanca, Cela va créer une contradiction, il va créer une certaine méfiance. Donc cette promotion, il faut déjà comprendre sur quels aspects. Donc on essaye de faire cette promotion sur l'aspect culturel, sur l'aspect touristique. Les instances décisionnaires de Casablanca, elles, veulent créer leur propre marque, pourquoi tout cela, donc C'est pour dynamiser l'activité économique de Casablanca, sa modernité également, parce que vous connaissez très bien qu'il s'agit de la métropole, donc son urbanisme est également il est très reconnu à l'échelle internationale, donc on a plusieurs patrimoines. Donc revenons à votre question de rôle de cette marque là, dans l'attractivité des investisseurs ou bien les entreprises. J'ai dit que son rôle est secondaire et pas principal. Donc elle participe à créer une image, certainement, une image soit disant positive ou négative, on ne peut pas savoir vraiment, la nature de l'image. Oui, je comprends, il y a une valeur espérée, Mais la valeur perçue reste propre à l'investisseur.

Interviewer [00:44:21] Juste une question, pour vous la marque Wecasablanca depuis la date de lancement de cette marque jusqu'aujourd'hui. Est ce que vous pouvez me dire, C'était quoi son utilité et ce qu'il était utile, Et si c'est le cas, c'est quoi son utilité à votre avis?

Interview 8 [00:44:44] elle a été créée pour créer un cadre collaboratif entre les élus, citoyens et les parties prenantes venant du secteur privé, tels que les entreprises, donc c'était ça son utilité, donc maintenant, sincèrement, je ne vois plus d'utilité, on a seulement un logo, on a une marque. Le dynamisme de Casablanca se fait naturellement grâce aux différentes politiques qui sont décidées au niveau stratégiques, donc on sait très bien, donc on a nos dynamismes politiques à l'échelle centrale et à l'échelle stratégique, donc c'est les grands décideurs qui décident ce qui doit être créé au niveau de Casablanca en terme d'infrastructure etc. je pense que vous connaissez très bien que même les instances élues ici à Casablanca, on prend le cas du conseil communal de Casablanca, il est déficitaire jusqu'à présent sur le plan financier, donc créer une marque rien que pour se faire, déjà je ne sais pas sincèrement l'enjeu derrière cette création de marque, probablement pour se concurrencer à d'autres villes sur le plan international à l'instar de Lyone. Mais est-il vraiment utile, et est-ce que c'est une utilité qui est citoyenne, économique ou politique. Je sais pas sincèrement, mais je vois que son impact Il n'est pas assez pertinent. la marque est observable, l'on voit des logos partout, on voit cette logo, mais vraiment, personnellement, je pense que j'estime que l'évaluation de l'efficacité de cette marque territoriale doit être faite le plus tôt possible. Malheureusement, on n'a pas encore fait ça, donc on fait des événements pour promouvoir Casablanca à l'échelle internationale. Dernièrement, je crois il y'a un événement de Casablanca smart city, c'est parmi les événements qui se répètent annuellement, Mais malheureusement, on n'a pas encore un vrai pragmatisme au niveau de l'investissement public déjà. Donc ce que je veux dire, c'est que, Le citoyen casablancais n'a pas besoin de ça, mais il a besoin d'autres éléments qui sont plus importants et qui marquent vraiment la marque territoriale de Casablanca, D'accord, donc qui dit Casablanca dit la modernité par exemple, Mais quand on parle de la modernité, mais ça ne se concrétise pas réellement sur le territoire, on a pas encore beaucoup de choses pour dire qu'on est moderne, donc certaines pistes routières ne sont pas réaménagées. Vous voyez? donc, il existe des cas concrets qui donnent cette image contradictoire entre nos ambitions ce qu'on veut faire de la marque WeCasablanca et la réalité vécue des gens.

Interviewer [00:48:58] Donc maintenant, on va passer au dernier point de notre entretien. Ça concerne l'effet résumé de la marque territoriale. Donc selon vous, est-ce que le fait de lancer une marque territoriale pour la ville de Casablanca tout en équipant la ville avec des facteurs d'attractivité primaires en cohérence avec les besoins de la cible et de l'identité de la ville, permettrait de renforcer son attractivité, sa crédibilité et inspire la confiance chez les décideurs des entreprises.

Interview 8 [00:49:42] Oui, certainement, peut-être fermement oui, parce que donc si on veut promouvoir Casablanca en mettant en valeur ses atouts, donc la marque peut contribuer dans ce sens là pour attirer les entreprises, les investisseurs et les touristes également. Donc on peut, grâce à cette marque là, renforcer l'image et la réputation de la ville de Casablanca. Pourquoi? Parce que si on veut renforcer notre image, bien si on arrive à renforcer notre image, cela va se répercuter favorablement sur la perception des investisseurs et donc par

conséquent, à être très distinctive à cette ville par rapport à d'autres villes, sur la scène internationale également. Donc également grâce à la valorisation du patrimoine culturel et historique, qu'ils sont déjà parmi les piliers de la marque WeCasablanca c'est la valorisation de la culture et du patrimoine culturel également. Donc grâce à ces mécanismes, grâce à ces instruments, on peut vraiment insuffler et à entretenir avec les investisseurs de façon durable, et inspirer confiance chez eux leur faciliter également la réalisation de leurs ambitions. Donc voilà ce que je n'ai pas bien compris, c'est les facteurs d'attractivité primaires. Est ce que vous faites allusion aussi à....

Interviewer [00:51:30] Ce que je voulais dire par les facteurs d'attractivité primaires, c'est à dire les facteurs qui sont pris dans un premier temps pour choisir un territoire. Vous m'avez dit que la marque territoriale reste toujours secondaire. Donc il y a d'abord une promesse. C'est ça D'abord le plus important, c'est la promesse territoriale, qu'est ce qu'on promet aux investisseurs? C'est ça ce que je voulais dire, ça peut être complètement des facteurs tangibles, ça peut être intangibles, mais l'essentiel, c'est que la marque territoriale est toujours secondaire par rapport à ce qui est primaire, ce qui est important pour les investisseurs. Donc c'est ça.

Interview 8 [00:52:10] Exactement. Les investisseurs cherchent déjà un territoire où la liberté d'innovation et de créativité sont là. La liberté d'innovation et de créativité constituent également l'un des maillons dans le processus décisionnel des entreprises, donc en soutenant de telles initiatives, ça peut que la marque territoriale telle que WeCasablanca contribue à polariser ces investisseurs à venir investir bien entendu et a crée également de leur territoire un hub d'innovation et de créativité sur la scène internationale.

Interviewer [00:53:03] D'accord, je pense qu'on est arrivé à la fin de notre entretien. Je vous remercie beaucoup d'avoir accepté de participer à mon étude, ça m'a fait un grand plaisir

Interview 8 [00:53:35] Avec grand plaisir, je suis toujours à votre disposition.