

L'image de marque territoriale comme outil stratégique de transformation des collectivités territoriales : une approche inspirée du New Public Management

Territorial Branding as a Strategic Tool for the Transformation of Local Governments: An Approach Inspired by New Public Management.

- **AUTEUR 1** : GUERGUER Anass,
- **AUTEUR 2** : JUIHER El Mahdi,
- **AUTEUR 3** : EL JOUALI Adil,

-
- (1):** Doctorant chercheur, FSJES Ait Melloul, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.
(2): Doctorant chercheur, FSJES Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.
(3): Maître de Conférence Habilité, FSJES Ait Melloul, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.



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

Pour citer cet article : GUERGUER .A, JUIHER .M & EL JOUALI A (2025) « L'image de marque territoriale comme outil stratégique de transformation des collectivités territoriales : une approche inspirée du New Public Management»,

IJAME : Volume 02, N° 16 | Pp: 001 – 020.

Date de soumission : Septembre 2025

Date de publication : Octobre 2025



DOI : 10.5281/zenodo.17119727

Copyright © 2025 – IJAME

Résumé:

Cet article explore l'image de marque territoriale comme un levier stratégique majeur dans la transformation des collectivités locales, en particulier dans le contexte marocain. S'appuyant sur les principes du New Public Management (NPM), il montre comment le branding territorial dépasse la simple communication symbolique pour devenir un véritable outil de gouvernance publique. À travers la construction d'une identité partagée, la mobilisation des acteurs et la mise en cohérence des politiques publiques, l'image de marque territoriale contribue à renforcer l'attractivité, la performance et la légitimité institutionnelle. L'étude s'appuie sur une démarche qualitative menée auprès d'acteurs territoriaux de la région Souss-Massa afin d'analyser les perceptions, usages et limites de cette démarche. Les résultats révèlent une appropriation encore fragmentaire mais un potentiel stratégique reconnu, à condition de surmonter des obstacles structurels tels que le manque de coordination ou l'absence de stratégie intégrée. L'article souligne enfin l'importance d'une gouvernance participative et d'une vision partagée pour faire de l'image de marque un catalyseur de modernisation et de développement durable.

Mots Clés : Image de marque territoriale, Gouvernance locale, New Public Management, Collectivités territoriales, Développement local.

Abstract:

This article explores territorial branding as a strategic tool for transforming local authorities, particularly in the Moroccan context. Anchored in the New Public Management paradigm, it highlights how territorial image building serves not only as a communication device but also as a governance instrument. By fostering shared identity, stakeholder engagement, and policy coherence, place branding enhances local attractiveness, institutional legitimacy, and public performance. Based on a qualitative study conducted in the Souss-Massa region, the findings reveal a fragmented yet growing use of territorial branding, with significant transformative potential if structural barriers are addressed. The paper emphasizes the need for participatory governance and a unified strategic vision to fully leverage branding as a driver of local modernization and sustainable development.

Keywords : Territorial branding, Local governance, New Public Management, Local authorities, Local development.

Introduction générale

L'image de marque territoriale constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les collectivités locales dans un contexte caractérisé par une intensification de la concurrence interterritoriale et une exigence accrue de performance publique. Cette notion dépasse la simple représentation symbolique d'un territoire pour s'imposer comme un véritable levier de transformation organisationnelle et managériale, permettant d'améliorer l'attractivité, la visibilité et la compétitivité des collectivités. Inscrite dans une dynamique de modernisation inspirée du paradigme du New Public Management (NPM), l'image de marque territoriale incarne une démarche de gouvernance orientée vers la valorisation des ressources territoriales, la satisfaction des usagers, et la création de valeur publique.

Le NPM, en introduisant des concepts et outils issus du secteur privé tels que la contractualisation, la responsabilisation, et la gestion par objectifs, renouvelle profondément les modes d'action des administrations territoriales. Dans cette perspective, le branding territorial s'inscrit comme un instrument d'aide à la décision stratégique, visant à aligner l'identité du territoire avec ses ambitions de développement socio-économique et ses attentes en matière de qualité de service. L'adoption d'une image de marque réfléchie et cohérente permet ainsi d'optimiser les ressources, d'impulser des dynamiques d'innovation et de renforcer l'ancrage territorial des politiques publiques.

Par ailleurs, la construction et la gestion de l'image territoriale requièrent une approche multidimensionnelle, intégrant les dimensions symboliques, fonctionnelles et relationnelles du territoire. Cette complexité appelle à une gouvernance partenariale et à une mobilisation coordonnée des acteurs publics, privés et sociaux, dans un souci d'efficacité et de légitimité. Dans ce cadre cette contribution scientifique tente d'apporter une réponse à la problématique suivante : **Comment l'image de marque territoriale influence-t-elle la transformation des collectivités territoriales ?** L'étude scientifique de cette problématique implique donc une analyse fine des mécanismes et des effets de l'image de marque sur la performance globale des collectivités locales, ainsi que sur leur capacité à répondre aux défis contemporains de développement durable et d'inclusion sociale.

Cette démarche vise à analyser la portée stratégique de l'image de marque territoriale en tant qu'outil de transformation des collectivités locales marocaines. Le premier volet s'attache à définir conceptuellement le branding territorial et à situer son articulation avec les principes du

New Public Management. Le second volet propose une analyse empirique des pratiques mises en œuvre, en évaluant les impacts, les freins et les leviers de succès. Cette démarche contribue à enrichir la compréhension scientifique des stratégies territoriales modernes et à formuler des recommandations opérationnelles pour renforcer la performance et l'attractivité des collectivités territoriales.

1. Image de marque territoriale

L'image de marque territoriale, concept à la croisée du marketing et des sciences territoriales, occupe une place centrale dans la dynamique contemporaine de gestion et de développement des collectivités locales. Son rôle dépasse la simple représentation graphique ou symbolique pour s'imposer comme un levier stratégique d'attractivité et de compétitivité territoriale. Comprendre ses fondements conceptuels et son importance opérationnelle constitue une étape cruciale pour appréhender les mécanismes par lesquels les collectivités locales peuvent transformer leur action publique et renforcer leur positionnement dans un environnement concurrentiel.

1.1. Concept et rôle dans la valorisation des territoires

Le concept d'image de marque territoriale s'inscrit dans une perspective multidimensionnelle qui conjugue la perception collective, l'identité territoriale et la valorisation stratégique. Selon Anholt (2007), l'image de marque territoriale est la somme des perceptions, croyances et impressions que les acteurs internes et externes attribuent à un territoire donné. Cette image est construite par l'interaction entre les caractéristiques objectives du territoire (ressources naturelles, infrastructures, patrimoine) et les représentations subjectives liées à son histoire, sa culture et ses ambitions. En ce sens, elle agit comme un catalyseur de valorisation, permettant aux collectivités d'optimiser leur attractivité auprès des investisseurs, touristes, habitants et autres parties prenantes (Kavaratzis & Hatch, 2013). Cette valorisation s'appuie sur une capacité à différencier le territoire dans un contexte de compétition interterritoriale croissante, tout en consolidant l'identité locale et le sentiment d'appartenance des populations (Hospers, 2004).

1.2. Impact sur l'attractivité et la compétitivité locale

L'image de marque territoriale joue un rôle prépondérant dans le renforcement de l'attractivité économique et sociale des collectivités locales. En influençant les perceptions des acteurs clés,

elle contribue à créer un environnement favorable à l'investissement, à l'implantation d'entreprises, ainsi qu'à l'accueil de populations et de touristes (Braun, 2008). Par ailleurs, cette attractivité s'inscrit dans une logique de compétitivité qui incite les territoires à innover, à optimiser leurs ressources et à améliorer la qualité de leurs services (Pike et al., 2016). L'impact de l'image territoriale se traduit également dans la légitimité accrue des autorités locales, facilitant ainsi la mise en œuvre des politiques publiques et la mobilisation des acteurs (Swyngedouw, 2005). Cette double dimension, économique et politique, souligne la place stratégique que revêt l'image de marque dans la gouvernance locale contemporaine.

2. Les composantes de l'image de marque territoriale

L'image de marque territoriale se déploie à travers un ensemble complexe de composantes interdépendantes qui combinent dimensions tangibles et intangibles. Pour appréhender pleinement son potentiel stratégique, il est essentiel d'en analyser les principales facettes, allant des éléments visuels et symboliques à la qualité des infrastructures, en passant par la communication et les relations avec les parties prenantes. Cette approche holistique permet de comprendre comment ces composantes interagissent pour construire une image cohérente, crédible et mobilisatrice.

2.1. Identité visuelle et symbolique

L'identité visuelle constitue le support perceptible et immédiat de l'image territoriale. Elle englobe les éléments graphiques, tels que logos, chartes graphiques, slogans, ainsi que les symboles culturels et patrimoniaux qui incarnent l'originalité du territoire (Zenker & Jacobsen, 2014). Cette dimension symbolique joue un rôle fondamental dans la création d'une identité territoriale forte, favorisant la reconnaissance et la différenciation dans l'espace concurrentiel (Dinnie, 2011). Par ailleurs, l'identité symbolique dépasse l'aspect esthétique pour s'inscrire dans une narration territoriale, construite autour des valeurs, de l'histoire et des traditions locales, qui participe à la consolidation du sentiment d'appartenance et à la mobilisation des acteurs internes (Kavaratzis, 2005).

2.2. Qualité des services et infrastructures

La dimension fonctionnelle de l'image territoriale repose sur la capacité du territoire à offrir des services publics efficaces, des infrastructures modernes et un cadre de vie attractif. Cette qualité tangible est un facteur déterminant de la crédibilité de l'image de marque, dans la mesure

où elle conditionne la satisfaction et la fidélisation des usagers (Hospers, 2003). Les investissements dans les transports, les équipements culturels, l'éducation ou la santé contribuent ainsi à renforcer l'attractivité du territoire et à soutenir son développement socio-économique (Makkonen et al., 2017). En somme, la qualité des services et des infrastructures traduit la capacité opérationnelle de la collectivité à répondre aux attentes des différentes parties prenantes, consolidant ainsi la cohérence et la durabilité de l'image territoriale.

2.3.Communication et relation avec les parties prenantes

La construction et la gestion de l'image de marque territoriale reposent en grande partie sur des stratégies de communication adaptées et sur l'engagement des parties prenantes. La communication territoriale, qu'elle soit institutionnelle, événementielle ou digitale, doit véhiculer un message cohérent et crédible afin de renforcer la visibilité et la réputation du territoire (Lucarelli & Berg, 2011). Par ailleurs, la mobilisation des acteurs publics, privés et associatifs est indispensable pour assurer une gouvernance inclusive et participative, gage de légitimité et d'efficacité (Freire & Vaz, 2017). Cette dynamique relationnelle favorise la co-construction de l'image, la confiance mutuelle et la pérennisation des partenariats stratégiques, éléments essentiels à la réussite des politiques territoriales contemporaines.

3. L'image de marque territoriale comme outil stratégique

Dans un contexte de transformations profondes des modes de gestion publique et d'injonctions croissantes à l'efficience, les collectivités territoriales sont appelées à repenser leur positionnement stratégique. L'image de marque territoriale apparaît alors comme un levier central de cette reconfiguration, en ce qu'elle permet de conjuguer attractivité, performance publique et légitimité institutionnelle. Loin d'être un simple habillage communicationnel, elle constitue un outil de gouvernance territoriale mobilisable pour accompagner les mutations organisationnelles et répondre aux défis contemporains du développement local. Cette section explore les fonctions stratégiques de la marque territoriale dans la transformation des collectivités, son ancrage théorique dans les principes du New Public Management (NPM), ainsi que les enjeux qui en découlent pour la gouvernance locale.

3.1.Contribution à la transformation des collectivités territoriales

L'image de marque territoriale contribue activement à la transformation des collectivités locales en leur permettant de s'adapter aux nouvelles exigences de transparence, de performance et de

compétitivité. Elle ne se limite pas à une fonction promotionnelle : elle structure une vision partagée du territoire, favorise la mobilisation des ressources internes, et oriente les choix stratégiques autour d'une identité cohérente (Kavaratzis & Ashworth, 2008). En ce sens, elle devient un instrument de changement organisationnel.

En effet, dans un contexte où les collectivités font face à une demande accrue d'efficacité, de qualité de service et de participation citoyenne, la marque territoriale agit comme un vecteur de modernisation. Elle facilite l'appropriation d'une vision stratégique commune par l'ensemble des parties prenantes – élus, agents, citoyens, partenaires économiques – en instaurant une dynamique de cohésion et d'engagement. Par ailleurs, elle permet d'aligner les politiques publiques locales sur une logique de valeur perçue par les usagers, contribuant à une amélioration de la relation entre institutions et populations locales (Pasquier & Villeneuve, 2007).

Ainsi, la marque territoriale devient un catalyseur de transformation, à la fois outil de projection identitaire et instrument de pilotage stratégique des politiques publiques.

3.2. Alignement avec les principes du New Public Management

L'essor du New Public Management (NPM) a bouleversé les fondements de l'action publique locale en introduisant des logiques issues du secteur privé, telles que la performance, la satisfaction des usagers et la gestion orientée vers les résultats. Dans cette optique, l'image de marque territoriale s'inscrit pleinement dans les principes du NPM, notamment par son approche centrée sur l'utilisateur et sa finalité de création de valeur publique.

Elle participe à l'instauration d'une culture de gestion fondée sur la mesure de l'impact, la différenciation territoriale et l'efficacité organisationnelle (Hood, 1991). En s'appropriant les outils du branding, les collectivités s'engagent dans une dynamique concurrentielle visant à capter des ressources (investissements, talents, touristes), tout en renforçant leur légitimité auprès de leurs administrés. L'image territoriale devient ainsi un indicateur de performance non seulement externe, mais aussi interne, dans la mesure où elle traduit la capacité de l'administration à se réformer, à innover, et à valoriser ses actifs immatériels.

Par ailleurs, l'alignement de la marque territoriale sur le NPM suppose une professionnalisation des pratiques communicationnelles, une gouvernance fondée sur la reddition de comptes et une

orientation client/usager accrue – autant de dimensions qui transforment en profondeur le fonctionnement des administrations territoriales.

3.3.Enjeux pour la gouvernance et le développement local

Le recours stratégique à l'image de marque territoriale soulève plusieurs enjeux majeurs en matière de gouvernance locale. Tout d'abord, elle implique une transformation des modes de pilotage territorial, dans la mesure où elle repose sur des processus collaboratifs, la co-construction identitaire, et la coordination entre différents niveaux d'acteurs (publics, privés, associatifs, citoyens). Une gouvernance efficace de la marque requiert ainsi des dispositifs de concertation, d'évaluation et d'adaptation continus (Freire, 2009).

Ensuite, la marque territoriale joue un rôle crucial dans la légitimation de l'action publique. En promouvant une image cohérente, inclusive et alignée sur les réalités territoriales, elle permet de renforcer la confiance entre institutions et citoyens, condition essentielle à la réussite des projets de développement local (Swyngedouw, 2005). Elle devient également un outil de diplomatie territoriale dans les relations interinstitutionnelles et de marketing territorial à l'échelle nationale ou internationale.

Enfin, le développement local bénéficie de la capacité de la marque à attirer des flux économiques, à susciter l'innovation territoriale, et à renforcer la résilience des territoires face aux incertitudes. En ce sens, l'image de marque ne doit pas être conçue comme une fin en soi, mais comme un levier d'action intégré à une stratégie de développement durable et équitable.

4. Revue de littérature de l'image de marque des territoires

L'image de marque territoriale est un outil clé pour les collectivités locales afin d'améliorer leur attractivité et leur développement. Dérivé du marketing, ce concept s'applique aujourd'hui à la gestion des territoires, en aidant à construire une identité forte et différenciée. Comprendre ses bases théoriques permet de mieux saisir son rôle stratégique dans la transformation des collectivités et leur gouvernance.

4.1.La théorie du marketing territorial : positionnement et différenciation des territoires

L'image de marque territoriale s'appuie d'abord sur les concepts fondamentaux du marketing, adaptés au contexte des espaces géographiques. Kotler et al. (1993) ont été pionniers dans la

transposition des principes du marketing aux territoires, conceptualisant la place marketing comme un ensemble d'activités visant à attirer et retenir des publics cibles (résidents, touristes, investisseurs). Cette approche théorique considère que les territoires, comme les entreprises, doivent définir une proposition de valeur claire et différenciée, en valorisant leurs atouts spécifiques (ressources naturelles, culture, infrastructures, innovation).

Dans cette logique, la gestion de l'image territoriale devient un processus stratégique de positionnement concurrentiel, permettant au territoire de se distinguer face à la compétition croissante entre collectivités locales (Kavaratzis & Ashworth, 2005). Ce paradigme s'inscrit naturellement dans les principes du Nouveau Management Public (NMP) qui préconisent une gouvernance axée sur la performance, la satisfaction des usagers et la responsabilisation des acteurs publics (Hood, 1991). En ce sens, l'image de marque territoriale est un levier opérationnel pour mieux répondre aux attentes et besoins des usagers, renforçant ainsi l'efficacité et la légitimité de l'action publique.

4.2.La théorie de l'identité territoriale et la construction sociale de la réputation

Au-delà des approches marketing, l'analyse de l'image de marque territoriale mobilise également la théorie de l'identité organisationnelle (Albert & Whetten, 1985) et la théorie de la réputation (Fombrun & Shanley, 1990). L'identité territoriale se réfère aux caractéristiques centrales, durables et distinctives qui définissent l'essence d'un territoire. Cette identité n'est pas seulement une construction objective, mais aussi une réalité sociale co-construite par les acteurs locaux et les représentations externes.

La réputation, quant à elle, correspond à la perception collective des publics externes, résultant d'une évaluation cumulative des actions, valeurs et performances territoriales (Rindova et al., 2005). Dans ce cadre, l'image de marque est donc l'interface entre l'identité territoriale (ce que le territoire est) et la réputation (comment il est perçu). Cette dualité est essentielle pour comprendre les dynamiques de cohérence et crédibilité qui conditionnent la réussite d'une marque territoriale. Une image décalée par rapport à la réalité peut nuire à la confiance des parties prenantes et limiter les effets positifs sur l'attractivité.

4.3.La gouvernance territoriale et la co-construction de la marque

Les travaux sur la gouvernance territoriale (Le Galès, 1995 ; Pierre & Peters, 2000) offrent un cadre conceptuel complémentaire en mettant l'accent sur la multiplicité des acteurs et la nature

partenariale des processus décisionnels. Dans ce cadre, l'image de marque territoriale ne relève pas d'une action unilatérale des autorités publiques, mais d'une démarche collective impliquant les élus, les administrations, les acteurs économiques, la société civile et les citoyens.

Cette perspective met en lumière la dimension participative et stratégique du branding territorial, qui s'apparente à un processus de gouvernance intégrée. La marque devient un outil de mobilisation, de coordination et de légitimation des politiques territoriales (Lucarelli & Berg, 2011). Elle s'inscrit aussi dans une logique de contractualisation et de pilotage par objectifs, caractéristiques du NMP, renforçant ainsi la transparence et la responsabilité dans la conduite des politiques publiques.

4.4.La théorie des ressources et des compétences territoriales

Enfin, la théorie des ressources (Barney, 1991) et la Resource-Based View appliquées aux territoires (Morgan, 1997) permettent d'envisager l'image de marque comme une ressource immatérielle stratégique. Celle-ci est difficilement imitable, spécifique au territoire, et constitue une source d'avantage concurrentiel durable.

Cette ressource intègre les capacités organisationnelles à gérer l'innovation, la communication, le capital social et la qualité des services publics (Boisvert, 2012). Ainsi, la valorisation de l'image territoriale dépend largement des compétences développées par les collectivités en matière de gestion stratégique, de concertation locale et de pilotage des politiques de développement. Cette approche souligne l'importance d'une stratégie intégrée, associant vision long terme et adaptabilité aux changements environnementaux, conformément aux préceptes du NMP.

Malgré l'essor des travaux sur le branding territorial et l'adoption progressive des logiques du New Public Management (NPM) dans la gestion publique locale, le contexte marocain demeure largement sous-exploré en ce qui concerne la manière dont les acteurs territoriaux, élus, cadres administratifs et agents publics, perçoivent, interprètent et mobilisent l'image de marque comme un outil stratégique de transformation. La majorité des recherches se concentrent sur les effets externes du branding (attractivité touristique, image projetée auprès des investisseurs ou citoyens), laissant de côté les pratiques internes, les processus d'appropriation symbolique et les usages opérationnels de la marque dans les dynamiques de modernisation institutionnelle. Or, au Maroc, où les collectivités territoriales sont engagées dans des processus de réforme, de régionalisation avancée et de montée en compétence, cette question prend une dimension

stratégique cruciale. Une approche qualitative centrée sur les acteurs permet ainsi de combler ce vide en éclairant les logiques d'action, les contraintes contextuelles, et les leviers d'innovation managériale qui façonnent la transformation publique à travers la construction d'une image de marque territoriale.

5. Modélisation empirique

Afin de répondre à la problématique de recherche centrée sur la manière dont les acteurs territoriaux perçoivent et mobilisent l'image de marque dans les dynamiques de transformation publique, cette étude adopte une approche qualitative, plus à même de saisir la complexité, la subjectivité et la diversité des représentations associées à cette notion. Le choix de la méthode qualitative se justifie par la nature exploratoire du sujet, encore peu traité dans le contexte marocain, et par la volonté d'approfondir la compréhension des logiques d'appropriation, des usages symboliques et des pratiques managériales liées au branding territorial. L'approche qualitative permet de dépasser les limites d'une mesure strictement objectivante et d'accéder aux discours, aux expériences vécues et aux dynamiques relationnelles des acteurs impliqués dans la gestion territoriale. Plus précisément, la technique d'entretien semi-directif a été retenue, car elle offre un cadre souple et interactif permettant d'orienter la discussion tout en laissant la parole libre à l'interviewé. Ce type d'entretien est particulièrement adapté à l'étude des perceptions, des représentations sociales et des stratégies implicites, et permet d'identifier des logiques d'action souvent invisibles dans les approches purement quantitatives. Ainsi, les entretiens réalisés auprès d'élus, de cadres territoriaux et d'agents publics constituent la source principale de données empiriques, permettant une lecture fine et contextualisée des enjeux liés à l'image de marque territoriale dans les collectivités marocaines.

En somme, le recours à une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs s'avère pertinent pour appréhender en profondeur les représentations, les pratiques et les dynamiques d'appropriation de l'image de marque territoriale par les acteurs publics locaux. Cette approche permet de saisir la complexité des processus de transformation organisationnelle à travers le prisme des perceptions individuelles et collectives, dans un contexte spécifique comme celui des collectivités marocaines. En privilégiant l'écoute des acteurs de terrain, cette méthode offre une richesse interprétative précieuse pour comprendre les logiques internes à l'œuvre dans les démarches de branding territorial. La section suivante présentera les résultats empiriques issus des entretiens menés, en mettant en lumière les principaux thèmes émergents,

les points de convergence et de divergence entre les discours recueillis, ainsi que les implications pratiques pour la gouvernance locale.

6. Résultat

Afin de mieux comprendre la manière dont les acteurs territoriaux de la région Souss-Massa perçoivent et mobilisent l'image de marque comme levier de transformation, les entretiens menés ont fait émerger quatre axes d'analyse principaux. Le premier axe s'intéresse aux représentations que ces acteurs ont de la marque territoriale, révélant des interprétations parfois stratégiques, parfois limitées à une dimension symbolique ou visuelle. Le deuxième axe explore les usages concrets de cette image dans les pratiques de gestion et de gouvernance, mettant en lumière son intégration variable selon les niveaux institutionnels. Le troisième axe met en évidence les obstacles à la construction d'une marque cohérente et partagée, qu'ils soient structurels, organisationnels ou liés à une absence de vision commune. Enfin, le quatrième axe souligne le potentiel stratégique reconnu de la marque territoriale, notamment en matière d'attractivité, de modernisation administrative et de légitimation de l'action publique. L'analyse détaillée de ces quatre dimensions permet de dégager une lecture nuancée des dynamiques de branding territorial dans un contexte marocain en mutation.

Dans le cadre de cette étude qualitative, un total de douze entretiens semi-directifs a été réalisé auprès d'acteurs territoriaux impliqués dans la gouvernance et le développement de la région Souss-Massa. Le choix de ce nombre s'inscrit dans une démarche de saturation des données, principe central en recherche qualitative, selon lequel la collecte peut être arrêtée dès lors que les entretiens n'apportent plus d'éléments nouveaux ou significativement distincts. L'objectif n'est pas de rechercher une représentativité statistique, mais plutôt une diversité de points de vue permettant de comprendre en profondeur les perceptions, les usages et les obstacles liés à l'image de marque territoriale. L'échantillon a été constitué selon un échantillonnage raisonné, intégrant des profils variés : élus locaux, cadres administratifs, responsables de la communication, agents territoriaux et représentants d'organismes partenaires. Cette diversité a permis de recueillir des discours riches et contrastés, indispensables à l'analyse des dynamiques internes de transformation des collectivités à travers le branding territorial.

Afin d'analyser les perceptions des acteurs territoriaux de la région Souss-Massa concernant l'image de marque territoriale, une démarche qualitative a été entreprise à travers 12 entretiens semi-directifs. Pour enrichir la présentation des résultats, des nuages de mots (word clouds) ont

[illegible]

Page 12

Le nuage de mots pour cet axe met en lumière les usages pratiques de la marque territoriale. Les termes récurrents comme *événements*, *plans*, *tourisme* ou *brochures* traduisent une utilisation souvent ponctuelle, orientée vers la communication externe. Toutefois, les discours révèlent une absence de stratégie intégrée, et une mobilisation inégale de la marque selon les projets ou les services, limitant ainsi son rôle comme outil de pilotage transversal.

Source : JupyterLab

[illegible]

Source : JupyterLab

Page 14

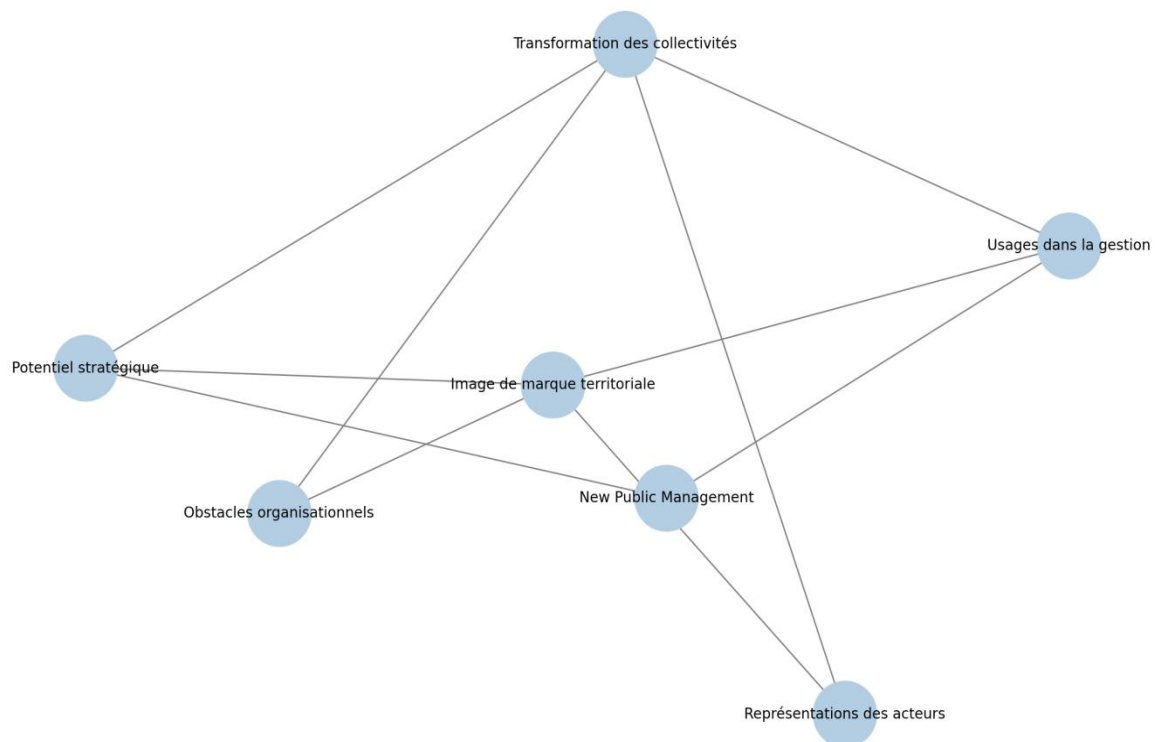


Figure 4 : La carte conceptuelle

Source : JupyterLab

La carte conceptuelle structure les résultats en mettant en évidence les relations entre les quatre axes et leur lien avec la transformation des collectivités territoriales. L'image de marque apparaît comme un point d'articulation central, connectée aux représentations, aux usages, aux obstacles et au potentiel stratégique. Le modèle du New Public Management joue un rôle de cadre structurant, en influençant les usages et les finalités de la marque. Cette structuration graphique renforce l'idée que la marque territoriale, bien qu'encore sous-exploitée, dispose d'un pouvoir transformateur si elle est intégrée de manière cohérente dans les dynamiques institutionnelles.

Les résultats qualitatifs montrent une reconnaissance croissante de l'intérêt stratégique du branding territorial par les acteurs publics. Toutefois, cette reconnaissance reste inégalement traduite dans les pratiques de gestion. La fragmentation des initiatives, le manque de coordination et l'insuffisance de ressources constituent des freins majeurs. La marque est

perçue à la fois comme une vitrine, un outil de différenciation, et un vecteur de légitimation. Sa réussite repose sur sa capacité à incarner une vision collective et à structurer les actions publiques autour d'une identité forte. Les analyses menées à travers les nuages de mots, les entretiens et la carte conceptuelle révèlent la richesse et la complexité des dynamiques liées à l'image de marque territoriale dans la région Souss-Massa. Elles soulignent la nécessité d'un cadre stratégique clair, d'une gouvernance participative, et d'un investissement institutionnel renforcé pour faire de la marque un véritable levier de transformation territoriale. Ces résultats ouvrent la voie à des recommandations opérationnelles, qui seront développées dans la section suivante.

D'une part, l'approche de la « competitive identity » (Anholt) rappelle que la marque territoriale ne se réduit pas à un habillage symbolique : elle renvoie à un système d'actions où politiques publiques, innovations et diplomatie locale s'alignent avec la communication. D'autre part, la conception relationnelle et processuelle du place branding (Kavaratzis, Ashworth) situe la marque à l'intersection de l'identité vécue, des communications formelles et informelles, et de l'expérience concrète des usagers. Enfin, le New Public Management (Hood) invite à ancrer la marque dans des dispositifs de performance, de responsabilisation et de reddition de comptes. La discussion qui suit confronte les dires des acteurs à ces références, pour dépasser une lecture descriptive et mettre au jour des mécanismes de création de valeur publique.

Le premier axe montre que la marque est principalement appréhendée comme un récit identitaire et un signe distinctif (logo, slogan), au service de la reconnaissance et du sentiment d'appartenance. Or, la perspective d'Anholt exige de dépasser cette « logo-isation » pour concevoir la marque comme un système cohérent d'engagements et de preuves. Dans la logique processuelle proposée par Kavaratzis, le récit identitaire n'a de sens que s'il se traduit dans des expériences tangibles pour les publics : qualité des services, aménagements, culture, mobilités, hospitalité, etc. Le décalage observé entre le primat du symbole et l'exigence d'un dispositif d'action suggère d'articuler explicitement une proposition de valeur territoriale en « promesses » adossées à des engagements vérifiables, aptes à être monitorés et évalués.

Le deuxième axe, relatif aux usages gestionnaires, met en évidence une instrumentalisation ponctuelle et aval de la marque (événementiel, tourisme, brochures), faiblement reliée aux cycles de décision et de pilotage. Cette configuration entre en tension avec le NPM, qui postule l'alignement en amont entre objectifs, allocation des ressources et indicateurs de performance, ainsi qu'avec la place management pour lequel la marque accompagne l'amélioration concrète

de l'offre territoriale. La mise en cohérence appelle une intégration de la marque au cycle de gestion : chaque action de communication devrait s'inscrire dans un portefeuille de projets stratégiques doté de cibles, de KPI explicites (expérience usager, attractivité, qualité perçue, retombées économiques) et de rituels d'examen (revues périodiques, tableaux de bord).

Le troisième axe porte sur les freins structurels et organisationnels : fragmentation institutionnelle, faiblesse des ressources, absence de vision partagée et de coordination inter-acteurs. À l'aune du NPM et des travaux en gouvernance territoriale, ces constats signalent la nécessité d'un dispositif de « brand governance » qui clarifie les responsabilités, contractualise les contributions, et organise la coproduction. Une charte d'usage, un comité de marque interinstitutionnel, un budget programmatique partagé et des rôles différenciés (propriétaire, gardiens, contributeurs) constituent autant de leviers pour prévenir la dilution de la marque dans les silos et assurer la cohérence des messages avec les transformations effectivement conduites.

Enfin, le quatrième axe met en lumière un potentiel stratégique reconnu par les acteurs : modernisation de l'action publique, attractivité et légitimation. Dans la perspective de la valeur publique (Moore), la marque peut jouer le rôle d'interface entre proposition de valeur, attentes des usagers et preuves d'exécution. L'« hexagone » d'Anholt rappelle à cet égard l'exigence d'alignement entre politiques, « produits » territoriaux, culture, personnes, gouvernance et communication. Or ce potentiel demeure incomplet tant que la participation citoyenne, la qualité des services et la mesure d'impact ne sont pas internalisées au dispositif de marque. La formalisation d'un « contrat de marque » associant engagements mesurables, baromètres d'image et d'expérience, et boucles d'apprentissage permettrait de convertir l'imaginaire identitaire en gains démontrables de valeur publique.

En synthèse, les résultats empiriques invitent à un déplacement conceptuel et managérial : passer d'une marque-signe à une marque-système (Anholt), d'une logique de communication à une logique de gestion et d'expérience (Kavaratzis, Ashworth), et d'une intuition stratégique à une redevabilité outillée (Hood). Une telle recomposition requiert des mécanismes d'alignement (promesse → projets → indicateurs → preuves), une gouvernance de marque explicite et des instruments de suivi orientés usagers. C'est à ces conditions que la marque territoriale pourra devenir un véritable levier de transformation des collectivités, en articulant identité, action publique et légitimité.

7. Conclusion

Dans un contexte de gouvernance publique en mutation, marqué par la montée des exigences de performance, de transparence et d'attractivité, l'image de marque territoriale émerge comme un levier stratégique pour accompagner la transformation des collectivités locales. Cette étude, centrée sur la région Souss-Massa, a mis en lumière la manière dont les acteurs territoriaux perçoivent et mobilisent cet outil au service du développement local, révélant une pluralité de représentations oscillant entre symbolisme identitaire et instrument de positionnement stratégique. Les résultats montrent toutefois une mobilisation encore fragmentaire et souvent informelle, freinée par le manque de coordination, l'absence de stratégie intégrée et des ressources limitées. Au-delà des perspectives de recherche, des recommandations opérationnelles s'imposent pour ancrer la marque dans les routines de gestion publique conformément aux principes du NPM : créer un service (ou chef de projet) dédié à la marque territoriale doté d'un budget et d'une feuille de route clairs ; instaurer un cadre de concertation participatif et multi-acteurs pour co-construire le récit territorial et orchestrer la mise en cohérence des actions ; développer des indicateurs de performance spécifiques (notoriété, réputation, engagement des parties prenantes, flux d'investissement et touristiques, attractivité et rétention des talents, satisfaction des usagers) et un tableau de bord régulièrement suivi ; formaliser une stratégie intégrée (architecture de marque, plan pluriannuel, charte visuelle et éditoriale, ligne éditoriale numérique) et renforcer la coordination inter-institutionnelle ainsi que les compétences des équipes par la formation et le recrutement ciblé. Cette recherche présente des limites liées à la taille de l'échantillon et à son ancrage dans un seul territoire ; elle ne saurait être généralisée à l'ensemble des collectivités marocaines, mais offre des pistes transférables. L'extension comparative à d'autres régions, l'approfondissement quantitatif et la mesure de l'impact de la marque sur les politiques publiques, la participation citoyenne et l'attractivité économique constituent des prolongements féconds, tandis que la mise en œuvre des recommandations proposées peut faire de la marque territoriale non pas seulement un dispositif communicationnel, mais un véritable instrument de gouvernance publique orienté performance, légitimité et développement durable

Bibliographie :

Référence à une publication de revue :

- Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. 2013. The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1): 69–86.
- Swyngedouw, E. 2005. Governance innovation and the citizen: The Janus face of governance-beyond-the-state. *Urban Studies*, 42(11): 1991–2006.
- Vanolo, A. 2008. The image of the creative city: Some reflections on urban branding in Turin. *Cities*, 25(6): 370–382.
- Boisvert, Y. 2012. Management territorial et valeur publique : une relecture du NPM. *Revue Française de Gestion*, 38(223): 57–75.
- Dinnie, K. 2011. Introduction to the theory of place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(1): 5–10.
- Hamel, P., & Poirier, C. 2009. Gouvernance métropolitaine et image de la ville. *Territoire en Mouvement*, 4(1): 12–24.
- Paquette, S., & Beauregard, L. 2016. Territorial branding and attractiveness of local governments. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 82(3): 539–557.

Référence à un livre :

- Morgan, K. 1997. The learning region: Institutions, innovation and regional renewal. In: Dunford, M. & Kafkalas, G. (eds.), *Cities and Regions in the New Europe*. London: Belhaven Press.
- Pierre, J., & Peters, B. G. 2000. *Governance, Politics and the State*. London: Palgrave Macmillan.
- Bezes, P. 2009. *Réinventer l'État : Les réformes de l'administration française (1962–2008)*. Paris: PUF.
- Donatella, M. 2011. *Le marketing territorial*. Bruxelles: Éditions Larcier.

- Liddle, J. 2010. New Public Management and Leadership: Local Government Futures. London: Routledge.
- Chevalier, J. 2007. Science administrative. Paris: Presses Universitaires de France.

Référence à une source web :

- Lucarelli, A. 2012. The governance of city branding: New trends and challenges. [Online] Available: <http://www.citybrandingreview.org/articles/governance> (Accessed July 28, 2025).
- Régions de France. 2023. Marque territoriale et attractivité régionale. [Online] Available: <https://regions-france.org/brandingterritorial> (Accessed June 15, 2025).
- Ministère de l'Intérieur Maroc. 2022. La stratégie nationale de modernisation de la gestion territoriale. [Online] Available: <http://www.interieur.gov.ma/strategie-territoires> (Accessed May 20, 2025).
- OECD. 2021. Public sector branding and performance. [Online] Available: <https://www.oecd.org/public-sector/branding> (Accessed July 5, 2025).