

# **RÉ(ANIMER) LES TERRITOIRES EN AMÉLIORANT LA QUALITÉ DE VIE DES RÉSIDENTS ; CŒUR DE CIBLE DU MARKETING TERRITORIAL**

**Yasmine ALAOUI**  
ENCG Casablanca  
(Maroc)

## **RÉSUMÉ :**

Ce papier a pour objectif d'explorer les liens entre l'amélioration du cadre de vie, l'hospitalité et l'attractivité du territoire sous l'angle du marketing territorial. En prenant le territoire Tangérois comme appui, nous avons opté pour une méthodologie exploratoire et qualitative basée sur une approche endogène. Les principaux résultats de notre investigation font ressortir que, d'une part, l'amélioration du cadre de vie est un antécédent à l'hospitalité et donc à la fidélisation des cibles existantes sur le territoire et, d'autre part, l'hospitalité est un préalable à l'image territoriale et, partant, à l'attractivité territoriale durable.

**Mots-clés :** Marketing territorial, hospitalité, attractivité, qualité de vie, Tanger.

## **INTRODUCTION**

Les concepts préfixés en *RE* (*Réanimier, restructurer*) à l'opposé des termes porteurs de valeurs négatives, le plus souvent privatives et commençant par le préfixe *DE* (*tels que dégradation*) sont porteurs d'espoirs pendant cette période de dévitalisation et de désastre et le choix du mot (ré)animation a pour objectif à la fois d'apporter une réflexivité sur le devenir des territoires et sur la possibilité d'améliorer la réverbération autour des problématiques d'attractivité territoriales, une attractivité dont le résident est le cœur battant de la démarche. En 2011, après l'annonce du projet de la régionalisation avancée, les régions ont commencé à jouer un rôle central qu'ils vont jouer dans le développement territorial, en effet, le devenir du Maroc aujourd'hui est dans les régions. L'hebdomadaire marocain « La vie économique », en collaboration avec Valyans Consulting, a mené une étude le 24 septembre 2010 et a constaté que les finances des communes sont excédentaires (cumulées dans plus de 25 milliards de DH en 2011) (Agoumi, 2011), ce qui fait contraste avec le besoin énorme en termes d'infrastructures et de maintenance. Pour pouvoir profiter de cette manne, il faut imaginer des projets, recruter des stratèges visionnaires et se comporter en marketers pour les commercialiser, lesquels stratèges et marketers sauraient se mettre à l'écoute du citoyen et répondre parfaitement à ces besoins en termes de confort et de bien-être, chose qui constitue la base de l'hospitalité d'un territoire et donc de son attractivité durable vis-à-vis des cibles du marketing territorial ; résidents, touristes et entreprises.

Néanmoins, que peut-on entendre par bien-être, hospitalité et attractivité ? Comment le marketer territorial peut contribuer à cette attractivité basée sur le bien-être ? Comment un tel état d'esprit peut orienter les décideurs locaux pour entreprendre une démarche marketing territoriale réussie ?

Une région marocaine suscite aujourd'hui un enthousiasme exceptionnel, celle de Tanger-Tétouan-Al Hoceima<sup>1</sup> dont le centre est Tanger. En effet, Tanger est la cité qui a donné au Maroc son nom avant l'ère islamique ou le pays était connu sous le nom de la 'Mauritanie tingitane'. Au croisement des flux commerciaux, internationaux, avec une situation géographique unique sur deux façades maritimes, La pointe nord du Maroc et de l'Afrique est devenue en peu de temps la locomotive du dynamisme économique marocain.

Assurément, ce que vit Tanger aujourd'hui est semblable aux douze travaux d'hercules, symbole de la ville de Tanger. Ceci est manifesté par l'ouverture du port à conteneurs Tanger Med (voué à devenir le premier port de la méditerranée avec une capacité de 8 millions de conteneurs en 2016), la création des zones franches, ainsi que des implantations inaccoutumés comme celle de Renault, etc. En outre, Le territoire a connu au début des années 2000 une croissance démographique accélérée, les tangérois sont un peu plus de 1 060 000 habitants en 2014 (HCP, 2015), ce qui reflète une forte attractivité des résidents, à l'image de l'attractivité des activités économiques et touristiques. D'où notre questionnement principal : Quel lien existe-t-il entre l'attractivité et le bien-être des citoyens (l'hospitalité du territoire)?

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons opté pour une méthodologie qualitative qui se justifie par deux arguments ; premièrement, l'objet d'étude et son caractère transversal, et deuxièmement le champ du marketing territorial et de l'attractivité qui sont d'un étendu sans exemple.

Dans le but d'explicitier, d'expliquer et de comprendre les notions cités ci-dessus nous avons abordé dans une première partie une synthèse des notions de l'attractivité, de l'hospitalité, du bien-être en lien avec le marketing territorial. Ensuite, nous avons construit un outil qui permet de mesurer solidement le bien-être des citoyens tangérois. Enfin, nous avons veillé à ce que la collecte des données et leur analyse obéissent aux normes de la recherche scientifique en préférant prendre, dans un premier temps, contacts et entrevues avec tous acteurs qui puissent apporter un éclairage sur le bien-être en milieu urbain et, dans un deuxième temps, fournir une grille qui puisse croiser les lectures des institutions internationales, des sources officielles nationales, de la presse...Et la perception propre des tangérois vis-à-vis de leur cité.

Dans une dernière partie nous démontrerons en quoi le marketing territorial basé sur l'hospitalité pourrait accompagner, les changements que subit la ville de Tanger et donc contribuer, à coup sûr, à améliorer l'image du territoire et donc son hospitalité et son attractivité.

---

<sup>1</sup>La nouvelle région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima est l'une des douze régions du Maroc instituées par le découpage territorial de 2013.

## I- DÉLIMITATION DES CONCEPTS

Cette première partie a pour but de délimiter les concepts sur lesquels nous nous appuyerons pour essayer d'apporter des éléments de réponse à notre problématique. En effet, les champs et les disciplines traitant du domaine ne font pas partie, forcément, des sciences sociales. Les études et recherches qui s'y attachent sont très éparées.

L'objectif n'est point de faire état de façon exhaustive des notions clés de la recherche, mais il s'agit de faire un tour d'horizon des principales notions traitant la problématique à savoir ; l'attractivité, le bien-être et le marketing territorial. Et par la suite, tenter d'examiner le lien entre le bien-être et l'hospitalité dans le but d'une attractivité territoriale durable.

### 1. L'attractivité et l'hospitalité : des concepts indissociables

L'attractivité est une notion complexe relative et multidimensionnelle F. Hatem (2007) c'est une notion récente et polymorphe.

Le mot est emprunté au latin « attraction » dérivé du verbe attrahere « l'action de tirer à soi ». Au XVIII<sup>e</sup> siècle, l'attraction a pris un sens plus étendu, au sens de « spectacle », d'autres garantissent que le mot attraction est emprunté à l'anglais attraction, qui signifie intérêt (Bloch, 2008).

Les premières utilisations du concept attractivité désignaient la force en sciences, ensuite, on a commencé à entendre le mot dans les discours des géographes et les économistes pour expliquer les flux attirés sur un territoire. Et donc on assiste à l'introduction du mot dans les sciences sociales. Hatem (1970), retrace l'apparition des premières politiques d'attraction des capitaux étrangers en Irlande, à la fin des années 1950. Pendant les années 1970, d'autres pays européens prennent conscience de la nécessité d'une politique de promotion et d'attraction. C'est pourquoi, vers les années 1990, on a assisté à la création d'agences pour la promotion de certaines villes qui s'est étendue à travers le monde comme la DATAR<sup>2</sup>, en tant qu'institutions ayant des pouvoirs politiques et moyens d'actions indirectes.

L'attractivité territoriale est multidimensionnelle elle est le résultat d'une nouvelle Economie Géographique (Kugman, 1991).

L'attractivité au sens économique acquiert une dimension plus large et complexe quand elle est appliquée au territoire. En fait, créer l'attraction, c'est opérer un investissement, mais qui comme tout investissement ne peut être justifiée que par un retour aux dire des géographes (Roncayolo ,2009).

Selon Ascher (2008), l'attractivité urbaine fait partie du lexique et des Compromis urbains de nos jours, qui ne peuvent être réduite à une approche unique, mais doit faire objet de plusieurs types d'analyse complémentaires (Hattem, 2007). Elle consiste à attirer des flux ayant pour objectif le développement économique local du territoire (Ascher, 2008).

L'attractivité est devenue un élément au centre du débat des pouvoirs publics en ce qui concerne l'aménagement de territoire,

---

<sup>2</sup>La Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) est une ancienne administration française chargée de préparer les orientations et de mettre en œuvre la politique nationale d'aménagement et de développement du territoire.

D'un autre côté des économistes comme Hatem (2007) et Thiard (2009) orientés vers le marketing territorial accordent deux approches complémentaires sur l'attractivité la première appelée Ex-ante faisant référence à la capacité d'un territoire à offrir aux investisseurs un certain nombre d'avantages ; et Ex-post se référant à la réalisation de bonnes performances en termes de parts de marché pour l'accueil des investissements mobiles.

Il est mal aisé de délimiter le concept d'attractivité vu qu'il tient des points en communs avec d'autres termes notamment la compétitivité. En effet, la compétitivité désigne la capacité d'un territoire à préserver et à conquérir des parts de marché de façon rentable tant sur les marchés d'exportation et que sur le marché intérieur. Elle peut aussi être définie comme la capacité d'un territoire à répondre à la concurrence accrue.

Il existe deux critères de compétitivité ; Des critères de compétitivité « prix » c'est un critère quantitatif à partir duquel un territoire propose des offres semblables à celles des concurrents mais à un prix moindre. Et des critères de compétitivité « hors-prix » qui sont des critères qualitatifs ayant comme base la qualité du produit, l'adaptabilité, la flexibilité de l'offre et la capacité d'innovation et la mobilisation des acteurs du territoire.

Néanmoins la définition de l'attractivité est plus large que celle de la compétitivité ; elle est en effet définie comme la capacité d'un territoire à attirer et à retenir les activités, les entreprises et les populations, des capitaux, des événements, etc. « A travers l'existence de facteurs divers qui font qu'un territoire, de par ses caractéristiques propres, exerce un effet d'attraction plus ou moins fort sur les entreprises et les ménages, et leur permet de participer, avec un succès variable, à leur propre essor » DIACT<sup>3</sup>.

Pour l'INSEE, l'attractivité est « la capacité d'un territoire à attirer des ressources spécifiques provenant de l'extérieur »<sup>4</sup>. L'OCDE ajoute à cette définition que l'attractivité territoriale concerne « la main d'œuvre qualifiée et des compétences comme des moyens pour favoriser le développement économique et la régénération urbaine »<sup>5</sup>.

Elle est aussi vue comme « la disposition, pour une période donnée, d'un territoire à attirer diverses activités économiques et facteurs de production mobiles entreprises, événements professionnels, entrepreneurs, capitaux, habitants, etc. »<sup>6</sup>.

Ces définitions s'inscrivent dans une logique économique voire même entrepreneuriale, vu que l'attractivité d'un territoire est mesurée par sa capacité à fournir, grâce aux ressources, des conditions d'implantation plus intéressantes que celles des territoires concurrents pour des projets mobiles F. Hatem (2009).

Trois approches de l'attractivité ont été mises en exergue par F. Hatem (2007) :

- Une approche macroéconomique constituant les caractéristiques d'ensemble d'un territoire
- Une approche méso-économique de l'offre territoriale se focalisant sur la mise en valeur des atouts du territoire pour l'accueil d'un type donné d'activité

---

<sup>3</sup> DIACT est remplacée aujourd'hui par la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires.

<sup>4</sup> Institut National de la Statistique et des des Etudes économiques

<sup>5</sup> Organisation de Coopération et de Développement économique

<sup>6</sup> GOLLAIN, V , Club des Développeurs Economiques d'Ile-de-France.

- Une approche micro-économique consistant à comparer l'attractivité des sites représentatifs pour l'accueil d'un projet précis.

Il existe une forte interaction entre attractivité et compétitivité, l'attractivité apparaît comme une condition nécessaire à la compétitivité. Cependant l'attractivité dans une vision de compétitivité suppose un esprit de compétition gagnant et un perdant l'attractivité durable à une acceptation plus ample allant jusqu'à la coopération et la collaboration entre les territoires.

De ce fait une nouvelle définition plus large et plus synthétique de l'attractivité est apparue ; l'attractivité est la « capacité d'un territoire à rayonner (en terme de notoriété, d'image, de visibilité, etc.), promouvoir (des entreprises, des produits et services, des talents, des savoir-faire, etc.). Son offre et attirer (des personnes, talents, entrepreneurs, touristes, étudiants, chercheurs, cadres, retraités... Cette attirance à deux vocations l'une est permanente s'adressant aux habitants et aux entreprises et l'autre temporaires propre aux touristes et aux visiteurs. Attirer des capitaux ; banquiers, investisseurs, aménageur, etc.) sur place, d'une manière ponctuelle ou permanente, des personnes et des capitaux »<sup>7</sup>.

Dans une autre perspective des chercheurs comme C. Chamard (2014), développe la dimension interne de l'attractivité et la nomme « **hospitalité** » qui peut signifier ; « *L'hébergement gratuit et l'attitude charitable correspondant à l'accueil* » Gotman, (2001), ou encore les services de fourniture de nourritures, de boissons ou d'hébergement (Lashley et Morrison, 2000). Mais selon lui c'est la capacité du territoire conserver et à fidéliser les populations attirés subséquemment. L'attractivité et l'hospitalité sont dans ce sens indissociables, ainsi ; « s'intéresser à l'attractivité du territoire sans considérer son hospitalité revient à regarder une baignoire se remplir alors que la bonde restera potentiellement ouverte »<sup>8</sup>.

## 2. Le marketing territorial au service de l'attractivité

En effet, l'utilisation des outils issus du management n'est pas nouvelle pour les collectivités territoriales. Philippe Kotler s'est intéressé dans les années 1970 au marketing non marchand « the non-profit organisation marketing », beaucoup de partisans se sont penchés sur le fait que le marketing est applicable à l'organisation publique comme à l'organisation privée, mais appelle une nuance particulière (H. Simon<sup>9</sup>).

L'application du marketing prend un caractère d'urgence pour tout territoire désirant se développer voir même survivre. Ainsi, la morosité de la situation actuelle oblige les territoires à chercher de nouveaux leviers de rentabilité et de croissance, à optimiser leurs processus, quitte à repenser toute leur organisation et leurs modes de gouvernance.

L'histoire du marketing remonte aux premières décennies du 20<sup>ème</sup> siècle à l'heure de l'organisation scientifique du travail (Taylor, Ford, Fayol, ...), qui se sont inspirés eux-mêmes des économies annonciatrices (Smith, Ricardo, Babbage, ...). Ces premiers adeptes octroyaient une importance au client

---

<sup>7</sup> FORUM, Place Marketing., Directeur, G., Attractivité, C., & Territorial, Nouveau Marketing Territorial (2014). Place marketing trend, 1-282.

<sup>8</sup> C. Chamard (2014), « le Marketing territorial : Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ? ». Editions De Boeck, Belgique.

<sup>9</sup> Herbert Simon, Prix Nobel d'économie en 1978 dans son ouvrage séminal « Administration et processus de décision », 1983.

dépendant de l'environnement, du fait que ce dernier avait besoin d'un produit standardisé et accessible en terme de prix, on parle de l'optique production.

Il a fallu attendre les trente glorieuses (1950-1970) pour passer à l'optique marketing consistant à considérer que le client est le point de départ de la production d'où la nécessité de s'informer sur les besoins du marché avant même de concevoir le produit. Depuis, le temps le marketing ne cesse de se rallonger et se prolonger à des marketings spécifiques tels que le marketing industriel, le marketing des services, le marketing touristiques, le marketing relationnel, etc. Sauf qu'à partir de l'année 1980 on assiste à un nouveau mariage féérique du marketing suscitant des débats et réflexions démesurés et donnant naissance au « Marketing territorial ».

En effet, l'idée qu'un territoire cherche à se faire connaître n'a rien d'original, (Meyronin, 2009). certaines pratiques peuvent remonter au 19ème siècle selon l'historien Stephen Ward « *Le marketing a un intérêt essentiel, il permet d'y voir plus clair, écrivait Alexandre Basdereff, qui prêchait pour un marketing « public », qui allierait l'efficacité du privé et le souci de l'intérêt général [...] L'élaboration d'un plan marketing pourrait permettre de résoudre deux problèmes qui dépassent de loin la seule communication : trouver des solutions aux besoins des usagers, et favoriser l'activité économique des villes* »<sup>10</sup>.

*D'autres partisans comme (Kavaratzis, 2008) stipulent que* Les gestionnaires des territoires ont commencés à adopter les techniques issues du monde de l'entreprise depuis 1980.

Ainsi, le marketing territorial ne serait pas une trouvaille du XXIème siècle. Du moins, l'intérêt des territoires pour un champ d'action nouveau aurait déjà presque 20 ans. Pour autant, malgré cette ancienneté, les interprétations de la notion de marketing territorial sont diverses, au moins autant que ses applications et ses champs d'actions.

La notion de marketing territorial ne peut pas être appréhendé sans une définition préalable du marketing ; en effet, le marketing selon Gary Armstrong et Philip Kotler (2013) , le marketing est assimilé au processus social et managérial qui permet à des personnes ou à des organisations de créer de la valeur et de l'échanger avec d'autres, afin d'obtenir ce qu'elles recherchent et ce dont elles ont besoin. Dans le contexte plus étroit de l'entreprise, le marketing suppose l'établissement de relations d'échange rentables avec les clients, basées sur la notion de valeur<sup>11</sup>.

La vision de Serge-Henri Saint-Michel peut résumer la définition du marketing en «une discipline de la gestion qui, dans une économie de marché, fait appel à des études et recherches menant à l'anticipation et à la mise en place de moyens d'action fondés sur l'adaptation du produit, du prix, de la distribution et de la communication. Dans le cadre d'un plan d'actions contrôlé à l'aide d'indicateurs, afin d'adapter l'appareil productif & commercial et satisfaire les besoins, désirs,

---

<sup>10</sup>En 1998, la revue Terres de communication<sup>10</sup> évoquait, dans son article intitulé Marketing et territoires font-ils bon ménage ?, un ouvrage d'Alexandre Basdereff (Et si le marketing était d'utilité publique ? Editions Juris service)

<sup>11</sup> Principes de Marketing, de Gary Armstrong et Philip Kotler.

motivations, valeurs (...) d'une cible pouvant être une organisation ou un individu en lui proposant un bien, un service ou une idée ».12

Pour synthétiser le marketing peut être assimilé à un état d'esprit, un ensemble d'outils et de techniques permettant de conserver et d'attirer une clientèle rentable. Il est presque banal de rappeler que le marketing se déroule en quatre étapes ; l'étude marketing (Information marché), le marketing stratégique (Segmentation ciblage et positionnement), le marketing opérationnel (un mélange des éléments du Mix Marketing ou chaque élément à une politique propre) et l'audit marketing.

Cet état d'esprit va mouvoir les responsables territoriaux (maires des villes, agences de développement économique-touristiques et aménagistes urbains (Baby, 1994 et 1998 ; Noisette & Vallerugo, 1996 ; Hatem, 2007 ; Meyronin, 2012, etc.).

### **Bases et professionnalisation du marketing territorial**

Conjuguer le marketing et le territoire pourrai être semblable au mariage du lapin au crocodile. en effet, Un décor typique enclose la gestion des territoires, une gouvernance, des contraintes sociales et budgétaires, une cible particulière, etc. ce coffrage s'avère en dissonance avec le domaine du marketing souffrant malheureusement d'une image parfois dévalorisée et perçue comme un magicien transformant les « chats » en « lions ». Dans les discussions sur ce mariage chimérique nous pouvons voir s'opposer deux images d'Epinal : celle d'une gestion des territoires orientée vers l'intérêt général et celle d'un marketing souvent esthétique voire même manipulateur, etc.

Plusieurs chercheurs ont creusé dans les soubassements du marketing territorial afin de dégager les théories menant à cette nouvelle pensée.

Trois théories ont été traitées. La première est dite théorie de base elle a été développée au début du 20ème siècle par le sociologue Wermer Sombart. Cette théorie stipule que le développement des territoires dépend de deux mécanismes : leur capacité à capter du revenu de l'extérieur de leurs « frontières » et celle à redistribuer ces revenus basiques dans leur économie locale sous la forme de dépenses de consommation (économie de proximité).

La deuxième est appelée la Base productive et elle concerne des revenus liés à la présence d'actifs qui vivent sur le territoire et travaillent dans des secteurs d'activités concurrentiels il s'agit principalement des exportateurs : c'est-à-dire qui ont pour vocation de produire des biens et des services vendus à l'extérieur du territoire constituant la « composante mondialisée » des économies locales. La troisième est dite Base publique et fait référence aux revenus des fonctionnaires de l'état. Une quatrième théorie se base sur les revenus sociaux dont bénéficient les habitants comme les allocations chômage par exemple. La dernière théorie dite résidentielle s'étend au niveau de la qualité des prestations du territoire et contribue à l'équilibre socio-économique du territoire.

D'autres chercheurs ce sont intéressés aux bases du marketing territorial. Notons ainsi Laurent Davezies qui a développé l'approche par les « moteurs du développement ». Il pensé à une nouvelle grille de lecture du développement territorial dans laquelle l'économie résidentielle occupe une place capitale pour la production et la captation des revenus dans le but de la réinjection de cette

---

12 Serge-Henri Saint-Michel Lexicom, lexique et dictionnaire du marketing, de la communication et de la publicité

richesse dans le circuit économique local. Toutefois, la professionnalisation du marketing territorial s'est faite avec le marketing touristique.

On se permet donc de vous proposer une définition pour, si possible, délimiter le sens de ce domaine spécifique. Le marketing territorial est de ce fait l'appropriation, par les territoires des principes du marketing des entreprises.

Nous tirons de suite l'enseignement qu'il concédera, pour un territoire, de ne se lancer dans une démarche de marketing territorial qu'après avoir incarné l'état d'esprit marketing et laisser à part quelques pratiques territoriales.

Le marketing territorial est « *une manière de penser et de mettre en œuvre une politique territoriale de développement dans des contextes de marchés [...] Il doit reposer structurellement sur des partenariats d'acteurs, en faisant converger logiques publiques et privées* ». (P. Noisette, 1996).

Franck Vallerugo pose que : « *le marketing territorial est la coordination des fonctions du territoire qui peuvent œuvrer en faveur du développement économique et social et de l'attraction d'investisseurs et d'habitants nouveaux. En cela il ne saurait être confondu avec la communication publique [?] Le marketing territorial n'est pas un marketing de grande consommation, c'est un marketing sociétal* »<sup>13</sup>.

Quant à J.Bouinot (2002), le marketing territorial est un instrument « *d'action au service de la compétitivité d'une ville, soit d'une part comme un outil d'aide à la mobilisation des ressources, soit d'autre part comme un outil d'aide à l'affectation optimale des ressources* ».

B.Meyronin (2015) a conclu son ouvrage avec une définition synthétique en affirmant que le marketing territorial consiste à répondre aux questions suivantes « *comment faire de ma ville, de mon territoire, une chose et une histoire belles et désirables pour ceux qui y vivent et pour ceux que je souhaite séduire et attirer ?* ».

V.Gollain de sa part formule que « *Le marketing territorial est l'effort de valorisation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents* ».

Selon Meyronin, le marketing territorial est une démarche qui consiste à identifier et à analyser les besoins exprimés ou latents d'une population, intra ou extra muros. L'objectif étant de concevoir et de mettre en œuvre une politique territoriale attractive (dans des champs aussi divers que le développement économique, touristique, social urbain, culturel, etc.), qui soit de nature à renforcer ou à forger une identité propre<sup>14</sup>.

En synthétisant, pour notre part, on défendra l'idée de la mise en pratique d' « une démarche de marketing territorial puisque qu'il permettra aux territoires d'une part de mettre en valeur les attraits d'un territoire et d'autre part d'améliorer l'image et la communication publique.

C'est en tenant compte de ces différents contextes et différentes conclusions qu'on va essayer de proposer une définition synthétique du marketing territorial.

---

<sup>13</sup>Franck Vallerugo dans une interview donnée à la revue Public(s) en mars 2004,

<sup>14</sup>MEYRONIN, B. (2006) - Marketing des services publics et marketing des territoires : vers une dynamique de ré-enchancement., Atelier de l'association international de management stratégique, stratégie, espaces et territoires.

*Le marketing territorial est un état d'esprit (supposant la fédération des parties prenante à une nouvelle culture de la gouvernance du territoire), une démarche, ensemble de méthodes et de techniques permettant de conserver et d'attirer une clientèle (habitant, visiteurs, entreprises) rentable (au sens qualitatif et quantitatif).*

## **II- NOTION ET MESURE DE LA QUALITÉ DE VIE EN MILIEU URBAIN**

L'ambition de ce paragraphe est d'essayer de dresser une liste de paramètres qui puissent mesurer la qualité de vie des habitants d'espaces urbains. Mais, au préalable, il nous semble opportun de retracer un fil historique de l'avènement de la notion de la qualité de vie.

### **1. Sens de la qualité de vie**

Déterminer les indicateurs de la qualité de vie demeure une préoccupation majeure à laquelle ne peuvent, désormais, guère se soustraire les recherches universitaires traitant de la gestion et du développement territorial. Une telle détermination demeure une « perception » souvent subjective et son « universalisation » est un exercice difficile et périlleux. Comme la qualité de vie se définit à travers les indicateurs qui la composent, les définitions qui lui ont été attribuées se distinguent par la nature des variables choisies pour la refléter. Or, les vocables utilisés sont aussi divers que la qualité de vie, le bien-être, le confort ou le bonheur. De point de vue marketing urbain, deux choix sont opérés quant à la terminologie : d'une part, on parle beaucoup de l'attractivité vis-à-vis des citoyens et, d'autre part, pour des soucis de sa déclinaison, on préfère soit la notion de batterie d'indicateurs, soit la notion de tableau de bord (Degron, 2010). Les américains préfèrent le terme bonheur en vue de laisser le citoyen lui-même l'apprécier au lieu des scientifiques ou politiciens. Dans ce qui va suivre, nous serons indifférents d'utiliser tel ou tel terme. D'aucuns doutent de l'existence d'une définition de la qualité de vie communément admise (WHOQOLgroup, Kuyken, 1995) au sein de la communauté scientifique tous champs disciplinaires confondus, quoique le terme demeure récurrent et à une grande échelle, essentiellement dans les discours politiques (Bech, 1987 ; Mercier, Filion, 1987 ; Spitzer, 1987). Les tentatives de définition sont à chercher plus dans la tradition anglo-saxonne que dans le monde francophone puisque les dimensions qui composent la qualité de vie ne sont pas interprétées en français de la même façon qu'en anglais. En revanche, des institutions internationales comme l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) ont tenté de définir la qualité de vie comme « la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement » (OMS, 1994). D'ailleurs, la majorité des théoriciens (Leplège, 2001 ; Rejeski, Mihalko, 2001), institutions et presses (Ipsos, 2008) internationales soulignent la multi dimensionnalité du phénomène dans la mesure

où le concept englobe aussi bien l'état physique, l'équilibre psychique, la situation environnementale que l'aisance matérielle. La littérature très abondante développée dans ce sens s'inscrit dans deux approches complémentaires, en l'occurrence l'approche liée à la santé et l'approche rattachée à l'environnement. Sous une optique de situation environnementale (Mercier, 1994), la qualité de vie signifiait une panoplie de standards d'une vie confortable, standards supposés tous être objectifs comme la réduction du nombre de délits et de délinquants, l'augmentation des revenus, etc. Or, très vite les différentes études (Irwin, Kamman, Dixon, 1979) ont fait ressortir deux constats majeurs qui vont battre en brèche l'objectivité stricte de la qualité de vie : Primo, il n'existe pas de corrélation forte entre les standards objectifs et le bonheur quotidien des citoyens ; Secundo, il n'existe pas toujours de corrélation entre une évaluation externe et une évaluation interne de la qualité de vie des individus. Aussi, une nouvelle lecture subjective s'impose-elle de plus en plus dans la mesure de la qualité de vie.

Sous une optique de santé, il fallait attendre les années 1970 pour intégrer les notions « d'état de santé », de l'utilité et des liens sociaux (Bergner, Bobbit, Pollard, Martin, Gilson, 1976 ; Shea, King-Farlow, 1976), et la fin des années 1980 et au cours des années 1990 pour que les notions de capacités mentales, de liberté, d'indépendance, d'habiletés sociales, de compétences (Katz, 1987), de détresse psychologique, dépression (De Leval, 1995), de stress (Sorensen, 1994), etc., fassent partie intégrantes de la qualité de vie. Bref, après s'être intéressé pendant longtemps aux variables objectives, le champ médical adopte largement les variables subjectives. Mais, il n'en demeure pas moins que des reproches lui soient adressés d'avoir opté pour des expressions souvent à connotation négative (troubles, stress, etc.) qui auraient traduit beaucoup plus le mal-être que le bien-être.

## **2. Mesure de la qualité de vie**

La liste des indicateurs de la qualité de vie s'élargit de plus en plus, mais ceux-ci sont regroupés dans des catégories relativement homogènes. Etant pluridimensionnelle, la notion de la qualité de vie pose le problème d'agrégation. A ce niveau, se pose le problème de la pondération des variables retenues et de leur substituabilité. Ces deux questions se posent à deux niveaux : intra et inter variables.

En France, la commission Stiglitz-Sen-Fitoussi (Commission Stiglitz, 2008) a mis en avant huit dimensions de la qualité de vie : conditions de vie matérielles ; santé ; éducation ; activités personnelles ; participation à la vie politique et à la gouvernance ; liens et rapports sociaux ; conditions environnementales ; insécurité physique et économique. La pertinence de la mesure est garantie par une méthode appelée « vignettes » qui permet aux citoyens eux-mêmes de se retrouver le plus proche possible des situations qu'on leur propose. Cette pertinence est, par ailleurs, confortée par le fait que la qualité de vie est à la fois saisie dans son sens global et déclinée en sous indicateurs pondérés et hiérarchisés. La question de la synthétisation et de la hiérarchisation peut être résolue en proposant aux citoyens de pondérer eux-mêmes les dimensions de la qualité de vie, c'est ce que font les canadiens (Commission Stiglitz, 2008). Ces derniers, après avoir mis le focus sur les métropoles et après avoir associé très fortement la qualité de vie à la santé des personnes (Sénécal, Collin, Hamel,

Huot, 2008), le baromètre de la qualité de vie commence à partir des années 2000 à s'ouvrir, en s'inspirant de l'approche de Richard Florida sur de nouvelles dimensions telles que l'identité, la culture, le poids des artistes et la tolérance (Florida, 2004).

Au fil du temps, une nouvelle philosophie anime les responsables de l'ensemble de la planète, à savoir la soutenabilité (ou le développement durable) qui a entraîné de larges corrections quant au sens à donner à la qualité de vie en insistant sur la nécessité de réunir pour les générations futures des conditions de vie au moins égales à celle des générations actuelles. Il s'agit, d'une approche par le capital ou les stocks de ressources (capital physique, ressources naturelles, capital immatériel) et de capacités qu'il faut bien réserver aux citoyens futurs (UNECE/OECD/Eurostat, 2008). C'est ainsi que les batteries d'indicateurs de la qualité de vie sont mises à jour et se projettent de plus en plus dans le futur.

En 2011, l'hebdomadaire marocain La Vie économique (en collaboration avec Valyans Consulting) a établi un baromètre construit autour de six thèmes (santé, éducation, climat et environnement, culture, logement et développement social). Ce modèle est fondé sur des critères purement quantitatifs. Nous lui reprochons, toutefois, son caractère strictement quantitatif, sa nature statique et analyses purement descriptives n'éclairant pas suffisamment les responsables territoriaux sur les mesures à prendre. S'ajoute à ces remarques le statut institutionnel de la majorité des sources de données. Lesquelles sources ne sont pas actualisées et leurs statistiques collectées n'accordent pas suffisamment de poids d'ordre subjectif. Aussi, avons-nous jugé utile d'alimenter un tel modèle.

Désireux de coller à la réalité du terrain, notre modèle de mesure de la qualité de vie des tangérois est le fruit de : la littérature concentrée sur la notion de qualité de vie ; l'étude de quelques expériences internationales ; les définitions et directives des institutions mondiales ; la recherche exploratoire que nous avons menée auprès des tangérois sur la signification qu'ils se font de la qualité de vie et les différentes rubriques composites (voir grille suivante).

## Grille de la qualité de vie

Dimensions	Déclinaisons
Richesse, développement humain et pouvoir d'achat	Dynamique économique Indice de développement humain Coût de la vie
Services à la population	Etablissements de formation Etablissements de santé Raccordement aux services de base
Logement, transport et fluidité urbaine	Accès au logement Mobilité urbaine Aménagement territorial
Climat, espaces verts et pollution	Climatologie et reliefs Espaces verts Sources de pollution
Activités culturelles et sportives	Organisation de festivals Salles de cinéma, et espaces de culture Espaces et salles de sport
Soucis sécuritaires	Sécurité physique Sécurité de biens et de patrimoine Sécurité économique
Identité locale	Sentiment de fierté Tolérance Citoyenneté

### **3. La qualité de vie à Tanger : une perception au gré du temps**

Un premier objectif de notre recherche est non pas de calculer exactement l'indice de la qualité de vie des tangerois, mais plutôt d'expliquer le niveau insuffisant d'insatisfaction chez eux. Notre approche a consisté à savoir les représentations que se font les tangerois de leur espace urbain tel qu'il est vécu et interprété par eux-mêmes. Puisque la prestation urbaine est coproduite entre offreurs et usagers, nous avons décidé d'intégrer les jugements des uns et des autres. Concrètement, et en vue de préserver notre neutralité, nous avons procédé par construire plusieurs indicateurs synthétiques composés par des items qui pourraient être modifiés par les enquêtés. Notre recherche s'assigne un deuxième objectif, celui de savoir les recettes susceptibles de constituer un attrait suffisant pour les habitants de Tanger, en nous inspirants des pratiques marketing territorial qui ont fait leur preuve dans la séduction des résidents d'espaces urbains.

#### **3.1 La qualité de vie des tangerois : un dosage entre l'avoir et l'être**

Les thèmes des citoyens marocains les plus récurrents pour exprimer leur degré de satisfaction vis-à-vis des prestations urbaines sont souvent liés aux chances

(ou risques) d'emploi, services à la population, coût de la vie, absence (ou présence) de la pollution, ampleur des activités culturelles, sportives, associatives, aménagement territorial, nature des reliefs et climatologie, cohabitation entre citoyens, l'abondance (ou rareté) des espaces verts, etc. Dans un premier temps, nous nous sommes basés sur une recherche exploratoire qui a fait ressortir que les composantes de la qualité de vie sont priorisées de la manière suivante : richesse, développement humain et pouvoir d'achat ; services à la population, logement, transport et fluidité urbaine, climat, espaces verts et pollution, activités culturelles et sportives, soucis sécuritaires, identité locale. Dans un deuxième temps, nous avons invité les enquêtés à juger sur la base d'une échelle allant de 1 à 5 (1: très insuffisant (insatisfaisant)); (5: très suffisant (satisfaisant)) les variables sériées ci-haut et de justifier leur sentiment. Les principaux résultats auxquels nous sommes arrivés sont présentés comme ci-après.

### **Richesse, développement humain et pouvoir d'achat**

Constituant le deuxième pôle industriel après Casablanca, établissant des zones franches d'exportations, abritant le complexe industrialo-portuaire Tanger Med, matérialisant des plateformes industrielles intégrées, peuplée par une population à forte consommation, développant des activités touristiques, etc., la cité de Tanger recrute et distribue des revenus de façon particulièrement massive, poussant, ainsi, la population à la consommation. Une bonne partie de cette population active est constituée par des jeunes venant d'autres villes marocaines. Par ailleurs, en mettant en oeuvre le processus de Tanger métropole (à l'horizon 2017), en opérationnalisant le port de plaisance (en été 2016), Tanger est appelée à consolider davantage les conditions matérielles des citoyens. Le coût de la vie est estimé élevé à Tanger plus que les autres villes marocaines. En se comparant aux grandes villes marocaines comme Rabat ou Casablanca, Tanger enregistre une espérance de vie supérieure à la moyenne et un taux relatif de pauvreté plutôt inférieur.

#### **Services à la population**

En dehors des facultés des sciences, faculté des lettres et sciences humaines, basées plutôt à Tétouan, la ville de Tanger n'avait pas de tradition universitaire. Il a fallu attendre le milieu des années 1990, avec l'ouverture de l'ENCG, La FSJES et de la FST, pour que l'Université Abdelmalek Essaâdi s'élargisse à Tanger. Avant, les familles souffraient de réfléchir sans cesse où envoyer leurs enfants en vue de poursuivre leurs études universitaires. Mais, si le paysage d'enseignement et d'encadrement est appelé à se développer davantage dans les années à venir, il est estimé être en deçà des attentes des citoyens à la fois en termes quantitatifs que qualitatifs et qu'il s'agisse d'études primaires, secondaires ou supérieures. Nous avons estimé sur la base des données officielles que Tanger est à la traîne sur ce chapitre si on veut la comparer aux autres grandes villes marocaines, puisque on note facilement la faiblesse du taux de scolarisation et l'encombrement des salles de cours, auxquels s'ajoute un taux de réussite au baccalauréat parmi les plus faibles. Par ailleurs, évoquer le secteur hospitalier excite les moqueries des Tangérois. C'est une « plaisanterie »! disent-ils. Les parents, y compris ceux de moyennes bourses, préfèrent se faire soigner à Rabat ou Casablanca, et les plus fortunés se rendre en Espagne ou en France. Dans la même veine, et faute d'un Centre Hospitalier Universitaire (CHU)

(présent à Rabat, Casablanca, Fès Marrakech, Meknès et Oujda), Tanger se situe au dernier rang des grandes villes (La Vie économique, voir supra). Après la crise des années 1990, où l'eau était rare et où on approvisionnait la ville à travers la mer en apportant de l'eau potable dans de grandes citernes, la population retrouve l'eau «en fluidité », avec une qualité appréciable, quoique les citoyens se lamentent sa cherté. Ce raccordement à l'eau est très faible et plus cher comparativement aux autres centres urbains marocains. Nous avons noté la même remarque concernant le raccordement à l'électricité qui présente les mêmes failles (faiblesse d'accès et richesse des prix), mais dans une moindre proportion que le service en eau.

### **Logement, transport et fluidité**

Comme dans toutes les grandes villes marocaines, le logement à Tanger est estimé trop cher, visiblement suite au crédit immobilier qui devenait accessible à partir des années 2000. Pourtant, même avec la crise mondiale qui ne se fait sentir que vers 2012 à Tanger, l'offre de logements a baissé sans pour autant que le prix du mètre carré ne baisse. Concernant la mobilité urbaine, on peut dire qu'elle s'opère de façon toute particulière comparativement aux autres villes du Maroc. Les lignes de bus étant insuffisantes, le transport urbain est assuré essentiellement par des « petits taxis », jamais en disponibilité suffisante!; des « grands taxis », entassant sept personnes dans un même véhicule, vieux de plus de 30 ans! ou par le transport du personnel des entreprises et administrations, semant la terreur dans les routes aux heures de pointe!, parce que confié à des jeunes irresponsables au volant. Il est dit que « small is beautiful ». Ceci correspondait exactement à la ville de Tanger jusqu'à une date encore plus récente. Depuis le démarrage de gros chantiers et tout spécialement le port Tanger Med, la métropolisation de la ville prévue pour 2017 et l'exode rural, on assiste à un afflux massif de chercheurs d'emplois et à une installation dense d'entreprises, créant, ainsi, une nouvelle configuration quasiment hasardeuse. Parce qu'elle est une ville de transit ou d'escale et parce qu'elle est aménagée pour rester petite, parce qu'elle est fondée sur des petites rues et beaucoup de « sens interdits », la ville de Tanger ne supporte plus la masse des véhicules qui la bloque dans des embouteillages infernaux au quotidien, voire même à des heures nocturnes.

### **Climat, espaces verts et pollution**

Grâce à sa situation sur la méditerranée et sa proximité des montagnes du Rif, le climat est relativement agréable à Tanger. Probablement, les tangérois regretteraient de voir leur ville devenir le deuxième pôle industriel du pays, qui a causé la dégradation continue de la verdure et des espaces naturels qui jalonnaient leur ville auparavant. La bulle immobilière du début des années 2000 a affecté mêmes les environs de la ville et a restreint l'étendue des paysages naturels où les familles se rendaient hebdomadairement pour des pique-niques. Cumulant des dizaines de centaines d'entreprises manufacturières, la ville subit sans cesse des fumées de Gaz à Effet de Serre et les égouts et déchets laissés par des industriels. Peuplée par des habitants à habitudes fortement consommatrices et faute d'une gestion appropriée des ordures urbaines, la ville de Tanger, et tout particulièrement les quartiers périphériques, souffre d'odeurs dégoutantes et d'images de déchets ménagers les plus moches qu'on puisse imaginer. De même,

à Tanger, plusieurs activités sont prolongées au-delà de minuit. Il en résulte un fil régulier de bruits issus des véhicules et des couche-tard.

### **Activités culturelles et sportives**

Concernant les activités culturelles, la ville de Tanger ne se fixe pas des rendez-vous culturels, en dehors des festivals des nuits de la Méditerranée, le festival Tanjazz, le festival de théâtre Amateur de Tanger, etc. (voir supra). Quant aux salles de cinéma, les tangérois n'en ont que des souvenirs, excepté une dont les projections cinématographiques ne fournissent pas le même épanouissement qu'auparavant. A l'exception du club Ibn Batouta qui accueille essentiellement des universitaires et quelques lycéens pour des révisions et préparations d'examens et l'organisation de quelques manifestations culturelles, la ville de Tanger ne fournit pas à ses jeunes des espaces culturels à même de développer chez eux des capacités mentales, des activités d'émancipation ou d'épanouissement personnel. La météorologie et les reliefs de la ville n'aidant pas la pratique des randonnées, de montée à vélo ou de marcher le long d'une piste plate, les tangérois n'ont pas de traditions sportives en plein air. Certes, des espaces et terrains sont dressés pour mener des mouvements physiques ou jouer au mini-foot,... mais, à cause de la densité de la population, ils demeurent insuffisants pour répondre aux attentes de tous les jeunes.

### **Soucis sécuritaires**

Dans une ville comme Tanger, où l'argent coule à flot grâce au trafic de drogues, à la spéculation de terrains et au commerce illicite, beaucoup de fortunés s'y intéressent et rêvent d'y faire un pied. Mais, les mystères de Tanger s'appellent aussi émigration clandestine, banditisme et vandalisme. A vrai dire, la population est exposée, aussi bien à des moments diurnes que nocturnes, à des dangers systématiques d'agressions physiques, de vols, de crimes, etc. Même si la ville de Tanger est plus petite que Casablanca, le taux de criminalité y est plus élevé. Par ailleurs, on entend beaucoup d'histoires de cambriolage de biens. Ces dernières années, fort est de constater également une série de braquages qui a réussi à s'emparer de grandes sommes de fonds bancaires.

### **Identité locale**

Les tangérois aiment leur ville et en sont très fiers tout en restant ouverts aux sous-cultures nationales et cultures étrangère, de par la diversité et la mixture humaine qui ont marqué la cité depuis toujours. Aussi étrange soit-il, ils en sont fiers même si son identité reste toujours confuse et perdue entre l'orient et l'occident. La cité de Tanger est marquée par son infidélité vis-à-vis des byzantins, phéniciens, romains, anglais, portugais, français, espagnols, ... mais très remarquable par sa volonté farouche de rester marocaine et musulmane. Ce sentiment de fierté n'est pas suffisant, il devrait être accompagné de l'activation des associations qui peuvent « défendre » les intérêts de la ville. Dans ce sens, l'association Al Boughaz n'épargne aucun effort pour préserver farouchement le patrimoine identitaire et culturel de Tanger et pour sensibiliser largement les différents acteurs concernés par le développement durable. Cependant, le travail de cette association est imputé à la personne qui la représente, Rachid Tafersiti, qui juge très insuffisante l'aide qui lui est apportée par les acteurs locaux.

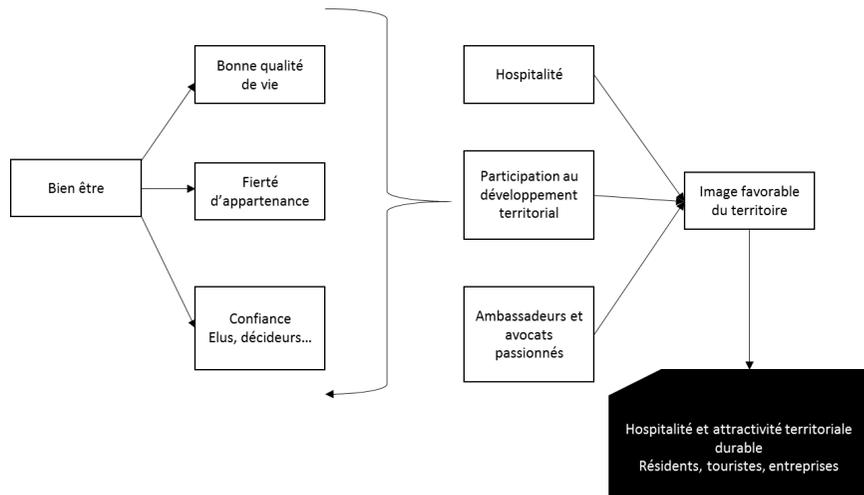
### III. DU BIEN ÊTRE À L'HOSPITALITÉ, ET DE L'HOSPITALITÉ A L'ATTRACTIVITÉ

Etre satisfait des prestations urbaines constitue selon notre étude le graal de l'hospitalité défini par C.Chamard comme la capacité d'un territoire à conserver les ressources sur place.

L'importance du cadre de vie pour les résidents, mais aussi de manière plus générale pour l'image du territoire, est un enjeu admis par tous. Les hommes et les femmes du territoire sont ceux qui le construisent et le constituent et font de lui ce qu'il est aujourd'hui.

L'étude a confirmé qu'un résident satisfait, qui profite d'une bonne qualité de vie aura tendance à développer la fierté d'appartenance, et donc l'attachement au territoire, son sentiment d'appartenance et son égo constituant la base d'une identité partagée par les tangérois. Ce tangérois développerait par conséquent, la confiance vis-à-vis des décideurs et donc il serait sans doute un avocat passionné et ambassadeur pour son territoire, et va donc le défendre et le vendre, le promouvoir et faire son marketing.

Cet état d'esprit qui agit directement sur la perception et l'attachement au territoire tangérois va avoir une conséquence directe sur l'image de marque du territoire au niveau national et international et aura donc un effet direct sur l'hospitalité visant dans ce sens à conserver les résidents, les touristes et les entreprises existantes sur le territoire et conséquemment sur l'attractivité et le rayonnement du territoire.(figure 1).



**Figure 1**

**Source : Auteurs**

Pour conclure, au regard du marketing territorial, un résident joue au moins quatre rôles :

- a- Un argument pour une bonne communication territoriale ; en effet, un résident qui profite d'une bonne qualité de vie est un gage de sécurité pour touristes, un encouragement pour les entreprises dans l'ère de la RSE, et un « rêve » pour les résidents potentiels.

- b- Un allié, qui sera prêt à protéger tous ceux qui mettent le pied sur son territoire, prêt à prendre l'initiative et à contribuer au développement de son territoire.
- c- Client responsable qui consomme et défend les produits terroirs
- d- La dimension sociale fait partie de toutes les études mesurant l'attractivité des territoires et peut inclure Qualité de vie (commerces, offre de loisirs, criminalité, environnement, etc.), Capacité à intégrer les populations présentes sur le territoire, notamment les nouveaux entrants, et à faire cohabiter des populations différentes elle peut intégrer aussi le coût de la vie, coût du logement, Image de la ville, qualité de vie, convivialité, ambiance, ouverture des habitants perçue par les ménages (locaux ou extérieurs) et par les médias ...

#### **IV. LE MARKETING TERRITORIAL : DES CAPSULES DU BIEN-ÊTRE URBAIN POUR (RÉ)ANIMER LES VILLES**

Désireux d'inscrire notre recherche dans une approche normative et soucieuse d'anticiper la tendance future, nous voudrions produire dans le développement qui vont suivre quelques recettes de nature à réussir mieux le marketing de la ville de Tanger au profit de ses résidents qui vont de leurs part attirer les autres cibles sur le territoire.

##### **Communication de l'identité**

Certes, Tanger a une identité forte et dominante, fondée sur un passé glorieux, mais cette identité est peu connue et nécessite, donc, d'être mise en valeur. Ce sentiment de fierté qu'ont les tangérois doit être communiqué et défendu sur la base d'une identité bien connue, une identité vivante et en perpétuel devenir et se comprend dans le mouvement entre passé présent et futur.

##### **Réseautage avec d'autres villes**

Il s'agit des relations avec soit des villes nationales, soit étrangères, entretenues sur des thématiques bien définies (diaspora, patrimoine,...). Le but, selon B. Meyronin (2012), « est de constituer une plateforme d'échanges et de partage de bonnes pratiques au travers de forums, de groupes de travail, de projets collectifs, de publications ... ».

##### **Recours à des célébrités territoriales**

Il s'agit de faire appel à des personnalités célèbres associées au territoire (il est difficile de dissocier Tanger d'Ibn Batouta), des personnalités qui ont marqué leurs territoires, qu'elles relèvent de la culture, du sport, de la science, de l'économie ou du commerce). Des fois, des personnages fictifs, sont à mobiliser pour communiquer l'image d'une ville (le cas d'Hercule).

##### **Activation communicationnelle**

Ayant reconnu le poids des régions dans le développement politico-économique et socioculturel des nations, les spécialistes ont su exploiter un nouveau terrain de la communication (Megard, Deljarrie, 2003). Au Maroc, depuis le discours sur la régionalisation avancée, différentes communications ont été établies en vue de faire connaître les sources de complémentarité et de la cohésion inter-

régions. N'a-t-on pas qualifié Tanger de perle de détroit ?... Mais il faut dire que ces images collées aux territoires (régions ou villes) ne sont pas encore le fruit d'un service ou structure des communes dédiée spécialement pour vanter leurs mérites et vertus. D'autant plus que les discours publicitaires s'adressent assez souvent aux investisseurs et touristes et manquent de proximité vis-à-vis des résidents.

### **Création et entretien du dispositif culturel**

La culture d'un territoire se présente soit comme un patrimoine hérité (Graham, 2002), un événement associé à des dates précises ou est mouvante en se projetant dans l'avenir (Greffé, 2006). Elle se traduit par des fêtes, des festivals, des événements sportifs, etc. Parce qu'elle permet de redonner confiance aux citoyens et de les rendre fiers de leur territoire, la culture fleurit même en période des crises économiques. En témoignent les concerts Tanjazz, Twiza, théâtre universitaire ou film (Tanger).

### **Réinvention du marketing territorial**

Pour des soucis de pérennisation, les villes prennent conscience de plus en plus du développement durable (Ingallina, Park, 2005). Pour des soucis d'innovation et de renouvellement des territoires (Cova, Cova, 2001), les entreprises seules ou les collectivités territoriales seules ne peuvent pas fonctionner à merveille ; elles sont appelées ainsi à chercher des terrains de convergence en redéfinissant le partenariat public/privé. Il faut remarquer, par ailleurs, que de nouvelles configurations urbaines planent à l'horizon, surtout au niveau de quelques friches et zones industrielles ou portuaires délaissées, qui se voient attribuer de nouveaux rôles tels que le shopping, les loisirs ou la culture (Davezies, 2004). En témoigne, par exemple, l'ancien port de Tanger qui se projette à l'horizon 2016 comme plutôt un port de plaisance, de loisir, de shopping et de la culture.

### **Création d'une structure de Marketing urbain**

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

## **CONCLUSION**

Au fil des années, Tanger prend soin de ses résidents, mais aussi des non-résidents, parce qu'ils ont toujours été des méritants, fidèles et militants. Mais, au fur et à mesure qu'elle prend de l'ampleur, qu'elle tente d'élargir son spectre et de « maquiller » son paraître, ses habitants manquent de confort et de bien-être on peut conclure de ce fait que Tanger travaille sur l'attractivité au détriment de l'hospitalité.

Au terme de cette recherche, il convient de rappeler que Le marketing territorial propose des solutions pour l'amélioration du cadre de vie et donc le bien-être et le mieux vivre des résidents constituant la première cible du marketing

territorial. Ainsi, se concentrer sur le capital immatériel/social du territoire est une base pour l'amélioration de l'image interne et externe de ce dernier pour une attractivité territoriale durable basée sur l'hospitalité. Chose qui va permettre de développer la notoriété du territoire, et de ce fait, créer la préférence pour le choix du résident potentiel, touriste et entreprise. (Figure 2).

Notre étude sur la qualité de vue fait ressortir que l'hospitalité constitue la base d'un marketing territorial durable. Ainsi, développer le bien être des résidents, c'est développer celui des touristes, et influencer les décisions des investisseurs. Subséquemment, agir sur le social c'est agir directement sur l'économie.

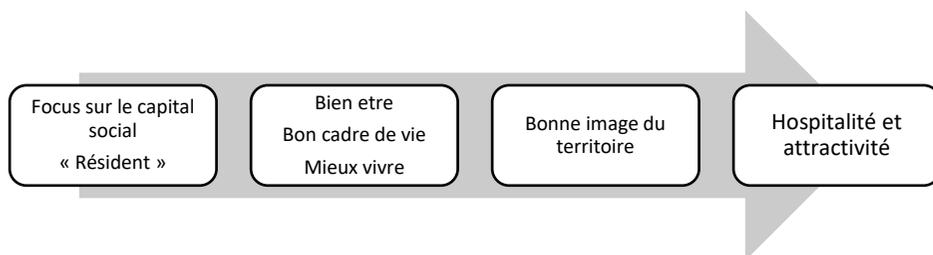
Dans cette même perspective, et pour améliorer l'hospitalité de la ville, comme les prestations urbaines sont co-produites entre offreurs et usagers (il en est de même pour la responsabilité qui ne peut être que partagée entre eux) et suite aux changements radicaux, en termes de défis et promesses, qui se profilent à l'horizon de la ville de Tanger, celle-ci est invitée à faire son mea culpa avant d'adopter de nouveaux comportements en vue de retrouver son lustre du passé. De tels comportements sont résumés dans les quintessences suivantes :

D'abord, au même titre qu'on souhaite de tout un chacun de se comporter en citoyen veillant sur l'intérêt général, on invite tout tangerois à s'identifier à sa ville et de se comporter en "villéiste";

Ensuite, de par la pluralité des soucis des résidents et la multidimensionnalité de la qualité de vie en contexte urbain, on désire voir s'établir à Tanger un think tank dédié au bien-être des citoyens;

Enfin, de par la mixité de la population de Tanger et le déséquilibre que pourrait créer le processus de métropolisation de la ville, on désire l'élaboration d'une stratégie inclusive en vue d'y vivre en symbiose et cohésion sociale nécessaires.

Mais, au préalable, sur le plan technique, nous souhaitons que nos instituts de statistiques régionales et nationales insèrent dans leurs enquêtes des questions permettant de savoir la perception que tout un chacun se fait de la qualité de vie et de ses préférences. De tels instituts intervenant de façon périodique, notre vœu est plutôt de créer un observatoire permanent de la qualité de vie auprès de la mairie en vue d'étudier le degré de satisfaction de la vie des tangerois dans leur espace urbain. L'objectif ultime étant d'arriver un jour à dégager un débat public et obtenir un consensus sur les aspects de la qualité de vie urbaine vue que cette dernière constitue la base d'une bonne image de marque pour une attractivité territoriale durable.



**Figure 2**  
**Source : Auteurs**

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agoumi, F. (2011), "Classement des villes marocaines", Supplément à la Vie économique, du 24/06/2011.
- Ascher, F. (2008) « Les nouveaux compromis urbains ». Lexique de la ville plurielle. L'aube, Paris, France, 2008
- Ascher, F (1989). « Ville et technologies nouvelles : quelques besoins de recherche ». Architecture & Comportment, Vol 5. Pp. 239-248.
- Bech, P. (1987), "Quality of life in Psychosomatic Research: A psychometric Model." Psychopathology, 20.3.
- Bergner, M. Bobbit, R.A. Pollard, W.E., Martin D.P., Gilson B.S. (1976), "The Sickness Impact Profile: Validation of Health Status Measure." Medical Care, 14.1.
- Commission Stiglitz (2008), « Survey of existing approaches to measuring socio-economic progress », dossier disponible sur: [www.stiglitz-sen-fitoussi.fr](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr).
- Chamard, C. (2014), « Le marketing territorial : Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ? », de boeck, Belgique.
- Cova V., Cova, B. (2001), Alternatives marketing, Dunod.
- Davezies, L. (2004), « Développement local : le déménagement des Français. La dissociation des lieux de production et de consommation », Futuribles, n° 295.
- Degron, R. (2010), La finalité des indicateurs de développement durable, La Revue du Commissariat Général au Développement durable, in : [www.developpementdurable.gouv.fr/developpement-durable](http://www.developpementdurable.gouv.fr/developpement-durable), 01 septembre 2015.
- De Leval, N. (1995), "Scales of Depression, Being & the Quality of Life - Is There any Difference. An Assay in taxonomy." Quality of Life Research 4.
- Florida, R. (2004), Cities and creative class, New -York, Routledge.
- Graham, B. (2002), "Heritage as knowledge : capital or culture ?", Urban Studies, 39, n° 10.
- Grefte, X. (2006), La mobilisation des actifs culturels de la France. De l'attractivité culturelle du territoire ... à la nation culturellement créative, rapport de synthèse sur l'attractivité culturelle, ministère de la culture et de la communication, document de travail du DEPS n° 1270, mai.
- Hatem, F. (2004) « Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques ». Editions EMS, 2007.
- Haut Commissariat au Plan (HCP), Recensement général de la population et de l'habitat de 2004, in Bulletin officiel n° 6354 du 23/04/2015.
- Ingallina, P., Park, J. (2005), « City marketing et espace de consommation: les nouveaux enjeux de l'attractivité urbaine », revue Urbanisme, n° 344, septembre-octobre.
- Ipsos (2008), Etude Trend Observer, citée dans Aujourd'hui, les consommateurs y regardent à deux fois, in Les Echos, 2 décembre 2008.
- Irwin, R., Kamman, R., Dixon, G. (1979), "If you want to know how happy I am, you'll have to ask me." New Zealand Psychologist, 8.1.
- Katz, S. (1987), "The Science of Quality of Life." Journal of Chronic Diseases, 40.6.
- Kavaratzis M. (2004), « From city marketing to city branding : Towards a theoretical framework for developing city brands », Place Branding, vol.1, n°1, pp. 58-73.

Kavaratzis M. (2012), «From necessary evil to necessity: stakeholders' involvement in place branding, », *Journal of Place Management and development*, vol.5, n°1, pp.7-19.

Kotler P, & Levy Sidney J. (1969) Broadening the scope of marketing, *Journal of marketing*, vol 33, pp 10-15.

Krugman, P (1994). «Competitiveness: A Dangerous obsession ». *Foreign Affairs*.

Lepège, A. (2001), *Mesure de la santé perceptuelle et de la qualité de vie : méthodes et applications*, Paris, ESTEM.

Mégard, D., Deljarrie B. (2003), *La communication des collectivités locales*, LGDJ/Dexia, collection Politiques locales.

Mercier, C. (1994), "Improving the Quality of Life of People with Severe Mental Disorders." *Social Indicators Research* 33.

Mercier, C., Fillion, J. (1987), "La qualité de la vie : perspectives théoriques et empiriques." *Santé Mentale au Québec* 12.1.

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

Meyronin, B. (2012), *Marketing territorial : enjeux et pratiques*, Vuibert, 2ème édition.

Noisette, P., Valerugo F. (2010), *Un monde de villes. Le marketing des territoires durables*, Editions de l'Aube, Clermont-Ferrand.

Noisette, P (1996), (auteur, avec Franck Vallerugo Le marketing des villes, éditions d'organisation).

Organisation Mondiale de la Sante, in WHOQOL Group (1994), « Development of the WHOQOL: Rationale and current status », *International Journal of Mental Health*, no 23.

Rejeski, W.J. & Mihalko, S.L. (2001), Physical activity and quality of life in older adult, *J Gerontol A Biol Sci Med Sci*.

Senecal, G., collin, J-P., Hamel, P. J., Huot, S. (2008), Aspects et mesure de la qualité de vie : évolution et renouvellement des tableaux de bord métropolitains, *Revue Interventions économiques*, 37, la compétitivité urbaine et la qualité de vie.

*Revue Économie & Entreprises* (2004), Quelle stratégie marketing pour un développement durable ? *Forum du manager*, n° 65, Novembre.

Shea, W.R, King-Farlow J. (1976), *Values & the Quality of Life*. New-York - N.Y. USA.: Science History Publication.

Sorensen, T. (1994), "The Intricacy of Ordinary." *Br. J. Psychiatr.* 23.

Spitzer, W.O. (1987), "State of Science 1986: Quality of Life & Functional Status as Target Variables for Research." *Journal of Chronic Diseases*, 40.6.

UNECE/OECD/Eurostat, (2008), *Measuring sustainable development*, Report of the Joint Working Group on Statistics for Sustainable Development, United Nations, New York and Geneva.

WHOQOLgroup, Kuyken, W. (1995), "The World Health Organization Quality of Life Assessment (WHOQOL): Position Paper from the World Health Organization." *Soc. Sci. Med.* 41.10.