

L'implication des acteurs locaux au service de la cocréation de la valeur territoriale : proposition d'un modèle conceptuel

The involvement of local actors in the service of territorial value cocreation: proposal of a conceptual model

CHABIH Mustapha

Doctorant

Faculté Polydisciplinaire

Université Sultan Moulay Slimane, Béni-Mellal

Laboratoire des Etudes et des Recherches en Sciences Economiques et Gestion (LERSEG)

Maroc

mustapha.chabih@gmail.com

BOUDHAR Abdeslam

Enseignant chercheur

Faculté Polydisciplinaire

Université Sultan Moulay Slimane, Béni-Mellal

Laboratoire des Etudes et des Recherches en Sciences Economiques et Gestion (LERSEG)

Maroc

a.aboudhar@usms.ma

ECHATTAHI Hicham

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Kelâa des Sraghna

Université Cadi Ayyad, Marrakech

Laboratoire de Recherche en Economie de l'Energie, Environnement et Ressources (GREER)

Maroc

h.echattabi@uca.ac.ma

Date de soumission : 29/03/2023

Date d'acceptation : 09/05/2023

Pour citer cet article :

CHABIH, M & AL. (2023). « L'implication des acteurs locaux au service de la cocréation de la valeur territoriale : proposition d'un modèle conceptuel », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 5 » pp : 169 – 185.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La transposition de la cocréation de valeur à l'échelon territorial s'avère pertinente pour mettre en valeur les territoires. Ladite cocréation peut être matérialisée par l'implication des acteurs locaux dans une stratégie de marketing territorial. Cette contribution se propose d'apporter des connaissances issues du domaine de marketing afin d'appréhender l'importance de l'implication des acteurs locaux dans la cocréation de la valeur territoriale, et d'élaborer et de proposer un cadre conceptuel pour la réussite de cette implication.

Pour ce faire, nous avons mobilisé dans cet article l'approche de la logique du service dominant pour mieux comprendre le processus de cocréation de la valeur dans le contexte du marketing territorial. À travers une analyse théorique de la littérature, nous avons démontré que l'implication des acteurs locaux est une condition nécessaire pour la cocréation de la valeur. Toutefois, cette implication reste plus complexe en raison de la multiplicité des parties prenantes du territoire ainsi que les divergences de leurs intérêts et la diversité de leurs profils.

Mots clés : cocréation de valeur ; logique du service dominant ; implication ; acteurs locaux ; marque territoriale.

Abstract

The transposition of value cocreation to the territorial level is relevant to enhance the value of territories. This cocreation can be materialized by the involvement of local actors in a place marketing strategy. This contribution proposes to bring knowledge from the field of marketing in order to apprehend the importance of the involvement of local actors in the territorial value cocreation, and to develop and propose a conceptual framework for the success of this involvement.

To do this, we mobilized in this paper the service dominant logic approach to better understand the process of value cocreation in the context of place marketing. Through a theoretical analysis of the literature, we demonstrated that the involvement of local actors is a necessary condition to cocreate value. However, this involvement remains more complex because of the multiplicity of stakeholders in the territory as well as the divergence of their interests and the diversity of their profiles.

Keywords: value cocreation ; service dominant logic ; involvement ; local actors ; place brand.

Introduction

Le marketing territorial est perçu aujourd'hui comme étant un élément central de développement de l'attractivité et de la compétitivité des territoires, permettant aux acteurs locaux de construire conjointement des stratégies territoriales afin de différencier leurs territoires par rapport aux concurrents. A cet effet, certains territoires se sont inspirés des organisations non marchandes en transposant les différents concepts et techniques du marketing des produits afin d'attirer des activités créatrices de la valeur dans un environnement mondialisé et hyperconcurrentiel (Echattabi & Khattab, 2021). Dans ce contexte généralement marqué par une concurrence territoriale accrue due principalement à la globalisation des marchés (Kavaratzis & Ashworth, 2005), les territoires sont appelés à se différencier pour qu'ils soient considérés lors des choix d'implantation (El Khazzar & Echattabi, 2016). Pour cela, les responsables locaux doivent penser à coconstruire de la valeur en proposant une offre territoriale adaptée, qui se fonde sur une logique d'ancrage territorial (Echattabi & Khattab, 2021). Ainsi, l'enjeu de chaque territoire consiste à impliquer les acteurs jouant un rôle clé dans son attractivité afin de faire émerger une stratégie marketing collective (Gollain, 2017). Cette approche participative, vers laquelle se dirigent les chercheurs et les responsables locaux, est majoritairement axée sur la cocréation des stratégies territoriales à travers une plus grande implication des parties prenantes (Kavaratzis, 2012 ; Hereźniak & Florek, 2018). Afin de réussir ces stratégies, toute démarche du marketing territorial doit reposer sur l'implication des différents acteurs locaux dans les décisions relatives au développement territorial (El Khazzar & Echattabi, 2017). Suite à cela, de plus en plus de territoires optent pour un processus de cocréation associant de nombreux acteurs privés et publics (Rochette & Zumbo-Lebrument, 2017) et qui résulte de l'intégration des ressources par les parties prenantes, ce qui constitue une étape fondamentale pour la cocréation qui dépasse le champ de la coopération et de la collaboration (Giampaolo et al., 2023).

Cette approche innovante de la contribution des parties prenantes à la cocréation de la valeur, a été introduite et développée dans le domaine des biens et des services. En effet, le marketing est passé d'une approche transactionnelle, dans laquelle la tangibilité et les transactions discrètes sont des éléments centraux, à une approche relationnelle dont les éléments intangibles et les relations constituent la base de l'échange (Kaplan, 2007). Autrement dit, la création de valeur pour les clients, la satisfaction et la relation client ont remplacé l'échange des produits et des services. En ce sens, plusieurs auteurs signalent que l'entreprise doit intégrer dans son écosystème non seulement les consommateurs mais également toutes les parties prenantes (Prahalad & Ramaswamy, 2004a) à savoir le gouvernement, les fournisseurs, les syndicats, les investisseurs...etc.

Cette nouvelle orientation de marketing a donné naissance à une nouvelle approche de la démarche marketing connue sous l'appellation « Service Dominant Logic » (Vargo & Lusch, 2004). Ladite approche semble être également bénéfique pour le territoire. Dans cette vision, la transposition de l'approche servicielle à l'échelon territorial est possible (Aït-yahia ghidouche et al., 2016), à travers l'implication des acteurs locaux dans un projet de marketing territorial coconstruit et partagé. En effet, le territoire est assimilé à une entreprise (Kotler et al., 1993) qui offre de la valeur. Celle-ci peut être matérialisée par l'implication de l'ensemble des parties prenantes du territoire en question. Dans cette optique, le marketing territorial constitue un champ fructueux pour la logique du service dominant.

Ainsi, la problématique à laquelle nous espérons apporter quelques éléments de réponse est la suivante : **comment l'implication des acteurs locaux peut-elle contribuer à la cocréation de la valeur territoriale ?**

Cet article se propose d'apporter des connaissances issues du domaine de marketing afin de mieux comprendre l'approche de la participation des acteurs locaux à la cocréation de la valeur pour les territoires. À cet effet, le présent travail s'articulera autour de trois axes. Nous commencerons dans un premier temps par mettre en lumière les apports théoriques de l'approche de la logique du service dominant. Ensuite, nous nous intéresserons à la question de l'extension de la cocréation aux parties prenantes. Enfin, nous soulignerons l'importance de l'application de l'approche servicielle à la sphère territoriale à travers l'implication des acteurs locaux, en proposant un modèle conceptuel qui permet de réussir cette implication.

1. De la logique du service dominant à la cocréation de valeur : revue de littérature

L'évolution du marketing d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle dans les années 1980, expérientielle pendant les années 1990 et collaborative au cours des années 2000 (Cova & Cova, 2009 ; Reniou, 2009), a contribué au développement de la nouvelle orientation marketing de la logique du service dominant. Cette orientation a remis en cause le principe traditionnel du marketing qui porte sur l'échange des ressources tangibles au profit d'une orientation service qui porte plutôt sur des ressources intangibles.

Ainsi, dans l'orientation produit, l'échange se focalise sur des éléments matériels et statiques sur lesquels il est possible d'effectuer des actes ou des opérations (Marso & Fouad, 2018). Dans cette vision, pour extraire de la valeur, il ne faut pas se contenter seulement de ce type de ressources, mais d'autres éléments entrent en jeu (Vargo & Lusch, 2004). En effet, quant à l'orientation service, l'échange se base sur des éléments dynamiques et immatériels qui dépendent de « l'ingéniosité humaine » tels que les compétences et les connaissances (Constantin & Lusch, 1994 ; Vargo & Lusch, 2004).

La logique du service dominant apporte donc de nouvelles perspectives au champ du marketing en se concentrant sur les connaissances et l'échange de compétences plutôt que des ressources tangibles. Cette logique donne au consommateur une place importante lui permettant de collaborer et de cocréer de la valeur pour l'entreprise (Aït-yahia ghidouche et al., 2016). De ce qui précède, il apparaît clairement que le service est désormais un élément essentiel sur lequel se base tout type d'échange.

Il est important de noter que la transposition de la philosophie marketing au cadre territorial est devenue légitime grâce aux travaux menés par Kotler et Zaltman à partir des années 1970 (Echattabi & Moussalim, 2020). Ladite transposition a été initiée par Kotler et Levy (1969) qui ont pu élargir l'utilisation de la discipline marketing vers des objets non marchands (Vuignier, 2016), donnant ainsi naissance à des types spécifiques de marketing dont notamment le marketing territorial (Ashworth, 1993).

En outre, le rapprochement du territoire à une entreprise par Kotler et al. (1993) a permis de transposer la vision de Prahalad et Ramaswamy (2004b), qui consiste à impliquer les différents acteurs de l'écosystème d'une entreprise dans le processus de la création de valeur, à l'échelon territorial et au branding territorial en particulier (Marso & Fouad, 2018).

1.1 La cocréation de valeur : essai de définition

Le concept de la valeur est étendu à plusieurs domaines comme la création de la valeur environnementale et sociale (Maillefert & Robert, 2017) ou encore la valeur territoriale si on se réfère à l'approche servicielle (Gallouj, 2004), en se basant sur « *la construction d'un système de territoire attractif impliquant les différents acteurs publics et prenant en compte l'ensemble des contraintes territoriales* » (Aït-yahia ghidouche et al., 2016).

Pour Prahalad et Ramaswamy (2004b), la cocréation est définie comme étant une démarche collaborative entre l'entreprise et les différentes parties prenantes, ce qui génère des résultats favorables et une valeur supérieure (Rochette & Zumbo-Lebrument, 2017). Elle repose sur un certain nombre d'éléments dont notamment l'implication active des acteurs et la volonté d'interagir et de cocréer (Frow et al., 2011).

En développant la définition initiée par Prahalad et Ramaswamy (2004b), la cocréation de valeur peut se définir comme étant « *un processus conjoint durant lequel la valeur est créée réciproquement pour chacun des acteurs (individus, organisations ou réseaux)* ». (Leclercq et al., 2016).

Toutefois, il convient de distinguer le concept de la cocréation de valeur de ce qu'il ne l'est pas. À ce titre, on ne peut pas parler de la cocréation de valeur lorsque le service est produit entièrement par les clients (Meuter & Bither, 1998), ou même lorsque la participation de ces derniers est faible (Rabemananjara, 2012). La littérature fait aussi la distinction entre le concept

de la cocréation de valeur et celui de la coproduction de valeur (Hombourger-Barès, & Barès, 2018). En effet, le premier concept est plus global et intègre aussi les interactions durant la consommation, tandis que le deuxième renvoie plutôt à la collaboration entre les acteurs durant les phases de création de l'offre (Leclercq et al., 2016).

1.2 Les facteurs influençant la cocréation de valeur

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la question de cocréation de la valeur. En effet, le modèle DART (*Dialogue, Access, Risk/Benefit et Transparency*) proposé par Prahalad et Ramaswamy (2004b) a mis en évidence quatre facteurs pouvant influencer la cocréation de valeur à savoir le dialogue, l'accès à l'information, la gestion des risques et la transparence.

Pour ces mêmes auteurs, le dialogue renvoie au niveau d'interaction entre le consommateur et l'entreprise en se basant sur des objectifs communs. Il doit être centré sur des questions qui intéressent à la fois le consommateur et l'entreprise.

Toutefois, un tel dialogue s'avère une tâche complexe si les consommateurs n'ont pas accès aux informations de l'entreprise. En ce sens, l'ouverture des entreprises facilite la confiance, l'égalité, ainsi que la discussion, chose qui permet d'enrichir l'expérience client (Spena et al., 2012).

Le dialogue, l'accès à l'information et la transparence peuvent permettre au consommateur d'évaluer clairement les risques et les avantages d'un plan d'action et d'une décision. Dans une perspective de cocréation de la valeur, l'entreprise doit donc identifier les avantages et les inconvénients de toutes les offres qu'elles proposent à ses clients (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

2. L'extension du concept de cocréation à d'autres parties prenantes

Pour une entreprise, la création et la captation de la valeur implique une interaction avec d'autres acteurs, chose qui nécessite certaines compétences spécifiques (Maillefert & Robert, 2017). Dans le contexte territorial, les éléments intangibles, et plus particulièrement les compétences relationnelles nouées et entretenues entre les acteurs d'un territoire, se révèlent comme étant un élément crucial pour son développement.

Les compétences nouées entre l'entreprise et son environnement ont contribué à l'émergence d'un courant de pensée en management stratégique basé sur une approche relationnelle (Maillefert & Robert, 2017) et renvoie à plusieurs termes clés tels que les ressources de réseau (Gulati, 1999), l'avantage coopératif (Kanter, 1994), le capital relationnel (Kale et al., 2000), ou encore l'apprentissage en commun (Ingham, 1994).

En outre, le concept de « configuration de valeur » développé par Lecocq et Yami (2004) permet de construire un réseau qui génère de la valeur si les entreprises entretiennent des relations avec les clients et les fournisseurs. Ces mêmes auteurs vont ensuite introduire d'autres acteurs à

savoir les « parasites » et les « facilitateurs », il s'agit des « *organisations avec lesquelles la firme analysée est en interaction, qui respectivement accroissent ou réduisent la valeur captée par la firme* » (Maillefert & Robert, 2017).

En 2017, l'Association Américaine de Marketing (AMA) a défini le marketing comme étant « *l'activité, l'ensemble d'institutions et de processus pour la création, la communication, la prestation et l'échange d'offres qui ont une valeur pour les clients, les partenaires et la société en général* ».

D'un point de vue historique, la définition de l'AMA a connu une évolution pour inclure finalement l'échange de valeur et le bien qui s'en résulte. C'est ainsi que l'échange de valeur est un concept que l'on retrouve au cœur des définitions de marketing proposées par plusieurs auteurs. En effet, selon Kotler et Armstrong (2013), le marketing se définit comme « *un 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 dont elles ont besoin et d'en retirer de la satisfaction* ». Ainsi, dans le cadre d'une entreprise, « *le marketing suppose l'établissement de relations d'échange rentables avec les clients, fondées sur la notion de valeur à long terme* » (Rochette & Zumbo-Lebrument, 2017). Selon les définitions présentées ci-dessus, il apparaît clairement que l'échange des biens et services est remplacé par la création de valeur et les relations entretenues entre l'entreprise et le client, chose qui nécessite l'implication d'un large éventail de parties prenantes.

La participation des parties prenantes à la création de valeur a fait l'objet d'une explication en se focalisant sur des éléments intangibles et des éléments relationnels. L'ensemble de ces éléments représentent le *goodwill* de l'entreprise (compétences, savoir-faire, information...) (Yahchouchi, 2007). Pour Jones (2001), les entreprises les plus favorisées à obtenir de ressources importantes et créer de la valeur sont celles qui arrivent à entretenir de bonnes relations avec les parties prenantes. La théorie des parties prenantes a été mobilisée dans les recherches en marketing relationnel, marketing B to B, et marketing stratégique, et plus particulièrement au cours de ces dernières années à partir de la notion de cocréation (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

Si l'on se réfère à l'approche servicielle, le marketing se définit comme étant « *le processus de faire quelque chose pour et surtout avec quelqu'un* » (Vargo & Lusch, 2008). À ce titre, le marché renvoie à l'ensemble des conversations entretenues entre l'entreprise et le client (Levine, Locke, Searls, & Weinberger, 2001). Dans cette optique, le marché ne peut plus être perçu comme un lieu où se rencontrent l'offre et la demande, mais plutôt comme une démarche collaborative durant laquelle le consommateur et le producteur participent conjointement à la création de la valeur (Vargo & Lusch, 2008). En effet, pour Prahalad et Ramaswamy (2004a),

la cocréation permet de transformer le marché en un forum où le dialogue entre le consommateur et l'entreprise est possible. En ce sens, le dialogue implique l'interactivité, un engagement profond, ainsi que la capacité et la volonté d'agir.

Néanmoins, il convient de signaler que la cocréation de valeur ne dépend pas uniquement de la mobilisation et l'implication des parties prenantes, mais aussi de leur interaction dans un processus de collaboration. En effet, le concept d'interactions cocréatives (Pralhalad & Ramaswamy, 2004b) fait référence à « *un processus dialogique (Ballantyne, 2004) dans lequel les actions des parties prenantes (généralement fournisseurs et clients) sont simultanées, entrelacées et agissent directement sur le processus de création de valeur* » (Rochette & Zumbo-Lebrument, 2017).

3. L'implication des acteurs locaux comme instrument de cocréation de la valeur territoriale

3.1 L'implication des acteurs locaux : un levier de développement territorial

Pour mieux comprendre l'originalité du processus de création de la valeur, il est nécessaire de replacer cette question dans un cadre beaucoup plus large. En effet, la création de la valeur est un processus qui émane d'une action collective, cependant la mise en place d'une telle action devrait s'inscrire dans une démarche globale de développement territorial (Maillefert & Robert, 2017).

Pour Maillefert et Robert (2017), deux facteurs se révèlent essentiels pour faire l'analyse des démarches d'actions collectives qui permettent la compréhension des modes de développement. Le premier facteur concerne l'élaboration d'un projet territorial par les différents acteurs du territoire. Cela nécessite un apprentissage collectif, la confrontation des valeurs et des objectifs communs. Le deuxième facteur est celui des actions d'intérêt commun qui font référence à la gestion et la production d'un bien collectif ou encore une ressource commune. Pour ces mêmes auteurs, l'action collective reste beaucoup plus appropriée à l'échelon territorial.

Selon Campagne et Pecqueur (2014, p.51), on ne peut parler de développement territorial que lorsque des territoires « *sont l'objet d'une valorisation locale de leurs ressources locales par l'action de leurs acteurs locaux, que cette valorisation se met en place grâce à un processus plus ou moins institutionnalisé qui associe les acteurs privés, publics et associatifs* ». Par conséquent, le développement territorial a pour objectif d'élaborer collectivement des projets territoriaux endogènes et micro-centrés. C'est ainsi que l'implication des acteurs locaux dans de tels projets s'avère un aspect essentiel.

Plusieurs auteurs (Torre, 2018 ; 2015) considèrent que le développement territorial suppose une gouvernance territoriale qui permet d'assurer à la fois, l'arbitrage entre les différents acteurs du territoire et la conciliation entre des intérêts souvent divergents, mais aussi la gestion des

ressources collectives. La gouvernance renvoie à « *un processus essentiellement dynamique qui vise à la formulation et à la résolution de problèmes productifs souvent inédits. Cette coordination qui lie les acteurs entre eux permet de révéler des ressources latentes et d'aboutir à une création nette de valeur matérialisée par la rente de qualité territoriale* » (Pecqueur, 2001, p. 47). Il ressort de cette définition que la gouvernance fait intervenir un certain nombre d'acteurs. Elle se réfère donc à la question de développement territorial et se situe dans le contexte historique de l'implication croissante des différents acteurs locaux privés, publics et associatifs (Bouzoubaa, 2009) dans des projets territoriaux collectifs.

3.2 La marque territoriale : un outil au service de l'implication des acteurs locaux pour cocréer de la valeur

Le marketing constitue un champ d'analyse fructueux pour la cocréation de valeur à l'échelle territoriale. Dans ce contexte, de plus en plus de territoires se sont intéressés aux démarches marketing afin de renforcer leur attractivité et leur compétitivité. En effet, « *une des expressions fortes de ce marketing territorial est le développement de marques territoire* » (Rochette & Zumbo-Lebrument, 2017). Ces marques sont devenues progressivement un outil de mobilisation et d'implication des acteurs locaux autour de projets collectifs.

C'est ainsi que la majorité des auteurs soutiennent la mise en place d'une approche collaborative qui permet de créer conjointement de la valeur (Prahalad & Ramaswamy, 2004b ; Ramaswamy & Ozcan, 2014, 2011 ; Rochette & Zumbo-Lebrument, 2017), en intégrant toutes les parties prenantes. Dans cette vision, la stratégie de marque territoriale s'avère un outil crucial qui permet d'engager durablement et activement les acteurs locaux autour d'un projet coconstruit et partagé. Son processus d'élaboration est long et nécessite la participation de nombreux acteurs. Ainsi, le dialogue, le partage, l'accès à l'information et la transparence (Prahalad & Ramaswamy, 2004b) sont des étapes fondamentales et préalables à la mise en place de cette stratégie.

Si dans le cadre de l'entreprise, celle-ci inclut dans le processus de production ses propres ressources mais aussi les ressources des autres entreprises afin de créer de la valeur qui se représente à travers le prix sur le marché (Marso & Fouad, 2018). Dans une optique territoriale, pour valoriser les ressources dont dispose un territoire « *le fait d'apposer à une marque de produit l'origine territoriale peut contribuer à créer de la valeur pour le produit (principe des effets 'Made in')* » (Rochette & Zumbo-Lebrument, 2017), mais il peut contribuer également à mettre en valeur le territoire si l'on se réfère au « *produit (comme pour la co-construction du couple produit territoire 'Pomme des Alpes' étudié par Rollet (1999))* » (Rochette & Zumbo-Lebrument, 2017, p.4). Ainsi, les différentes parties prenantes participent conjointement à ce processus de cocréation.

Ces dernières années, certains auteurs ont mis l'accent sur l'importance des « plateformes d'engagement » dans la démarche de cocréation (Leclercq et al., 2016). Il s'agit des espaces « *on line/off line* » dans lesquels les différents acteurs faisant partie de ce processus peuvent interagir entre eux afin de participer réciproquement et conjointement à la création de la valeur (Ramaswamy & Ozcan, 2014).

L'engagement des acteurs fait référence au degré de la connexion existant entre eux (Brodie et al., 2011 ; Kumar et al., 2010). La nouvelle technologie en ligne se révèle comme étant un moyen au service de cet engagement (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

Dans le contexte territorial, la mise en place d'une stratégie de marketing est « *un engagement fort pour un territoire, (...), il s'agit d'un véritable projet collectif et collaboratif qu'il faut manager avec les acteurs publics et des chefs d'entreprise du territoire* » (Gollain, 2018). Baker (2007) se concentre également sur le rôle des parties prenantes et identifie le besoin urgent de les impliquer dans le processus de valorisation de marques des territoires. Comme l'a montré l'expérience de Baker en tant que consultant, les marques de ville qui se développent à huis clos et qui ne s'adressent pas à un large éventail de parties prenantes échouent (Baker, 2007).

Contrairement au monde des entreprises, la mise en place des stratégies marketing semble beaucoup plus complexe à l'échelon territorial, en raison de la multiplicité d'acteurs ainsi que les divergences de leurs profils et leurs attentes. Or, il ne s'agit pas seulement de demander l'avis de ces acteurs, mais il faudrait susciter leur implication et leur participation, dans une logique de construction collective des systèmes d'action publique (Bouzoubaa, 2009).

La nouvelle conceptualisation accordée au place branding a fait lentement son chemin dans une littérature pertinente (Hanna & Rowley, 2011 ; Aitken & Campelo, 2011 ; Warnaby, 2009 ; Kavaratzis & Hatch, 2012). L'orientation marketing dominée par les services (Vargo & Lush, 2004), constitue pour Kavaratzis (2012) un facteur crucial qui met le concept de cocréation au cœur du marketing contemporain avec le branding territorial (Warnaby, 2009). Il s'agit d'une conceptualisation qui tient compte de la dynamique des marques territoriales et qui répond à la nécessité d'impliquer les parties prenantes dans le processus de création de ces marques.

Selon Kavaratzis et Hatch (2012), les parties prenantes devraient être considérées comme des groupes actifs de personnes à motiver pour définir leur propre signification de la marque territoriale plutôt que des groupes passifs de personnes à consulter sur cette signification. Dans cette même optique, Houghton et Stevens (2011) ont suggéré que les parties prenantes devraient être engagées tout au long du processus de création de la marque et ne pas être traitées comme des simples participants à un groupe de discussion.

En ce sens, les managers devraient plutôt se considérer comme étant les leaders du dialogue d'une marque territoriale. En outre, ils devraient agir en tant qu'initiateurs, facilitateurs et

modérateurs du dialogue (Kavaratzis, 2012) entre les différents acteurs impliqués dans le processus de création de la marque territoriale.

3.3 L'implication des acteurs locaux et la cocréation de la valeur territoriale

Toute démarche de cocréation de la valeur dans le cadre du marketing territorial, comme nous l'avons vu, nécessite aussi bien l'implication des acteurs que le dialogue, les compétences relationnelles, l'interaction et l'engagement de ces acteurs.

La présente recherche est axée sur la relation causale qui existe entre l'implication des acteurs locaux et la cocréation de la valeur territoriale, soit l'hypothèse centrale suivante : l'implication des acteurs locaux a un impact positif sur la cocréation de la valeur territoriale. Cette hypothèse se décline en quatre sous-hypothèses relatives à notre problématique, conformément au modèle conceptuel proposé ci-après :

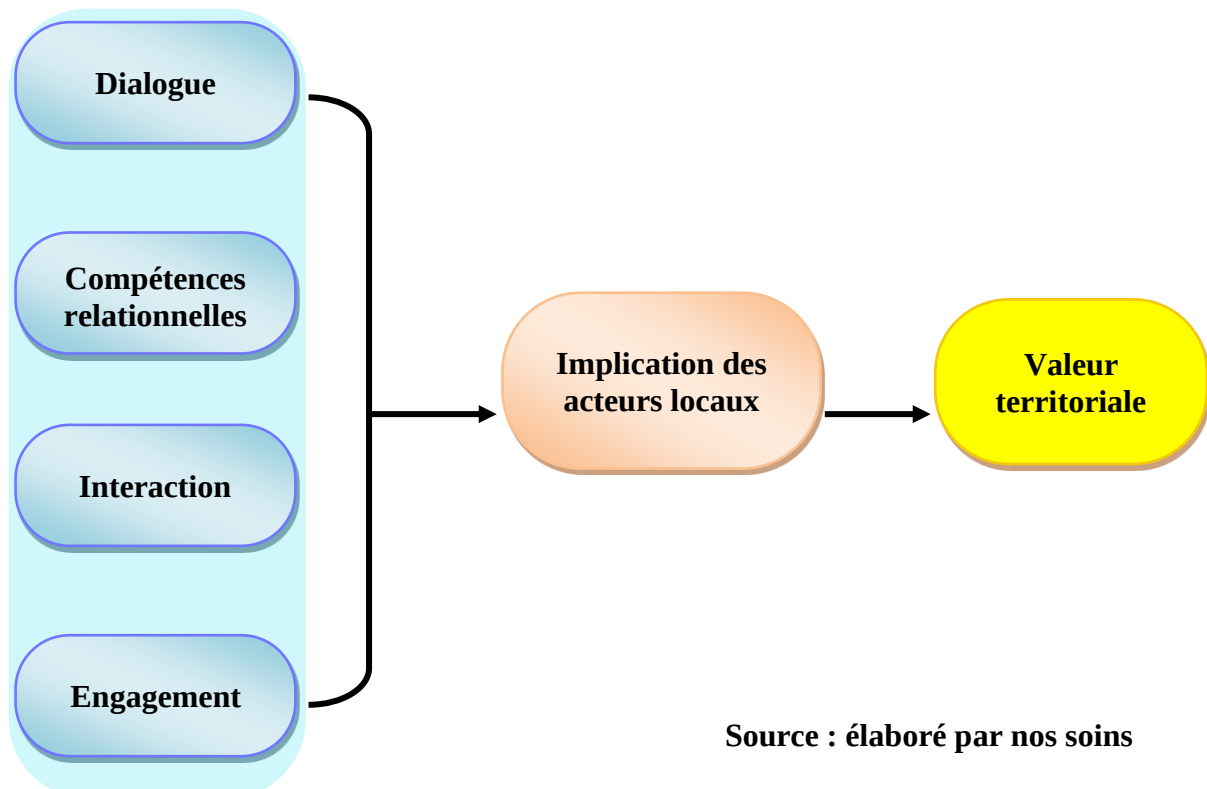
H1 : Le dialogue entre les acteurs locaux influence positivement leur implication dans la démarche marketing territorial.

H2 : Les compétences relationnelles des acteurs locaux influencent positivement leur implication dans la démarche marketing territorial.

H3 : L'interaction des acteurs locaux influence positivement leur implication dans la démarche marketing territorial.

H4 : L'engagement des acteurs locaux influence positivement leur implication dans la démarche marketing territorial.

Figure N°1 : Présentation graphique du modèle conceptuel



Source : élaboré par nos soins

À l'issue de cette étape de recherche, il convient de souligner que le modèle conceptuel proposé ci-dessus reste encore provisoire. Afin de confirmer sa validité, il sera nécessaire, dans un premier lieu, de le contextualiser au moyen d'une étude exploratoire visant à confronter ses principales hypothèses à la réalité empirique. Dans un deuxième lieu, le modèle conceptuel contextualisé devra être testé empiriquement.

Conclusion

La transposition de la cocréation de valeur à l'échelle territoriale s'avère pertinente pour mettre en valeur les territoires et renforcer leur attractivité et leur compétitivité. Cette cocréation peut être matérialisée par la mise en place d'un projet territorial coconstruit et partagé. En ce sens, la marque territoriale se révèle comme un outil au service de la cocréation de valeur pour le territoire à travers l'implication de ses différentes parties prenantes.

En effet, l'expérience a montré que les marques territoriales qui sont développées à huis clos sont vouées à l'échec (Baker, 2007). Toutefois, il est nécessaire de noter que l'implication des acteurs locaux ne s'avère pas une condition suffisante pour la création de la valeur. La cocréation de valeur nécessite également le dialogue, les compétences relationnelles, ainsi que l'interaction des acteurs dans un processus collaboratif (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Dans la même veine, la coordination entre les différents acteurs est aussi importante pour maintenir ou accroître la valeur territoriale (Jeannerat & Crevoisier, 2022).

La vision de Kotler et al. (1993), selon laquelle, le territoire peut être rapproché à une entreprise, nous a permis de transposer la logique de Prahalad et Ramaswamy (2004b), qui consiste à impliquer les différents acteurs de l'écosystème d'une entreprise dans le processus de la création de valeur, à l'échelon territorial et au branding territorial en particulier (Marso & Fouad, 2018). En ce sens, le dialogue, le partage, l'accès à l'information et la transparence (Prahalad & Ramaswamy, 2004b) sont des étapes fondamentales et préalables à la mise en place d'une stratégie de marque territoriale.

Tout compte fait, l'implication des acteurs locaux dans une stratégie de marketing territorial est une condition *sine qua non* pour la cocréation de la valeur à l'échelon territorial. Toutefois, il est important de signaler que cette implication nécessite aussi bien le dialogue, que les compétences relationnelles, l'interaction, et l'engagement des acteurs dans un projet territorial coconstruit et partagé. Par ailleurs, la multiplicité des parties prenantes du territoire, les divergences de leurs intérêts et la diversité de leurs profils rendent leur implication beaucoup plus complexe.

Apports théoriques de la recherche

Le présent article nous a permis d'une part, de démontrer l'importance de l'implication des acteurs locaux dans la création de la valeur à l'échelon territorial, et ce grâce à la mobilisation

de la logique du service dominant, et d'autre part, d'étudier la manière avec laquelle la cocréation de la valeur peut être matérialisée dans les territoires à travers la mise en place de la stratégie de marque territoriale. Cette dernière se révèle comme étant un élément essentiel qui permet l'implication durable et active des acteurs locaux autour d'un projet coconstruit et partagé. Néanmoins, le processus de son développement prend du temps et nécessite la collaboration de nombreux acteurs. Ainsi, cet article lance un appel en faveur d'une stratégie de marque territoriale inclusive et démocratique basée sur le dialogue, les compétences relationnelles, l'interaction et l'engagement de ses parties prenantes.

Limites et perspectives de la recherche

Cet article présente certaines limites dont notamment l'étude d'un champ de recherche relativement récent et en pleine construction à savoir le marketing territorial. C'est un sujet qui souffre d'un cadre théorique insuffisant. Ajoutons à cela, sa complexité théorique qui se caractérise par une grande instabilité, et l'absence d'un consensus intellectuel autour de ses fondements théoriques.

Par ailleurs, notre article représente un point de départ intéressant pour d'éventuelles recherches futures. Il apporte, bien entendu, une contribution utile à la théorie en marketing territorial. Toutefois, il est nécessaire d'entreprendre d'autres recherches en vue de développer et d'approfondir davantage le domaine, mais aussi de favoriser l'implication des acteurs pour mettre en valeur les territoires. En ce sens, il serait donc intéressant d'envisager les éléments qui incitent les différents acteurs à participer à une démarche de cocréation de la valeur à l'échelle territoriale, ainsi que les facteurs susceptibles d'assurer un engagement continu de leur part. Une autre voie de recherche plus ambitieuse consisterait à tester le modèle de recherche proposé ci-dessus, afin de valider ou de réfuter l'hypothèse de l'influence positive des variables identifiées sur l'implication des acteurs locaux dans la démarche marketing territorial.

BIBLIOGRAPHIE

Aitken, R. & Campelo, A. (2011), The Four Rs of Place Branding, *Journal of Marketing Management*, Vol. 27, Nos. 9-10, pp. 913-933.

Aït-Yahia Ghidouche, K., Irma, K. & Ghidouche, F. (2016), La participation citoyenne comme approche innovante de co-crédation de valeur d'une ville, Le cas de la ville d'Alger, CIST2016 -En quête de territoire (s) ? Grenoble, France, Proceedings du 3e colloque international du CIST, pp.11- 17.

Ashworth, G. (1993), Marketing of places: What are we doing? In G. Ave & F. Corsico (Eds.), *Urban marketing in Europe* (pp. 643-649). Torino: Torino Incontra.

Baker, B. (2007), *Destination Branding for Small Cities: The Essentials for Successful Place Branding*, Creative Leap Books, Portland.

- Bouzoubaa, L. (2009),** Gouvernance et stratégies territoriales : le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Verlaine Metz, 344 p.
- Brodie, R.J., Hollebeek, L.D., Juric, B. & Ilic, A. (2011),** « Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research », Journal of Service Research, Vol. 14, No. 3, p. 252–271.
- Campagne, P. & Pecqueur, B. (2014),** Le développement territorial, une réponse émergente à la mondialisation., p.267.
- Constantin, J.A. & Lusch, R.F. (1994),** Understanding Resource Management, The Planning Forum, Oxford, OH.
- Cova, B. & Cova, V. (2009),** Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur, Recherche Application en Marketing, 24, 3, 81-100.
- Echattabi, H. & Khattab, A. (2021),** « The place marketing strategy in Moroccan regions: Conditions of applicability, », Journal of Economic and Social Thought, vol 8, N° 2, p. 42–54.
- Echattabi, H. & Moussalim, S. (2020),** Le marketing territorial entre légitimité et difficulté de transposition et de définition, Revue African Scientific Journal, Volume 3, Numéro 2, pp. 01-24.
- El khazzar, A. & Echattabi, H. (2016),** Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain : éléments de réflexion. International Journal of Innovation and Applied Studies, pp. 183-196.
- El khazzar, A. & Echattabi, H. (2017),** Le préambule de la mise en place d'une démarche marketing territorial : Proposition d'un modèle conceptuel. International Journal of Innovation and Applied Studies, pp. 417-430.
- Frow, P., Payne, A. & Storbacka, K. (2011),** 'Co-Creation: A Typology and Conceptual Framework', Australian & New Zealand Marketing Academy Conference ANZMAC 2011 - "Marketing in the Age of Consumerism: Jekyll or Hyde?", Perth, Australia.
- Gallouj, C. (2004),** Innovation et trajectoires d'innovation dans le grand commerce : une approche lancastérienne », Cahiers d'économie et d'innovation, n° 19, pp. 75-99.
- Gollain, V. (2017),** « Les 5 séquences et 25 points clés pour construire sa démarche de marketing territorial », <http://www.marketing-territorial.org/page-233793.html>
- Gollain, V. (2018),** « Comment manager une démarche de marketing territorial à l'échelle d'une intercommunalité? 5 enseignements majeurs de l'expérience de Brive ». <https://www.marketing-territorial.org/>
- Gulati, R. (1999),** Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation, Strategic Management Journal 20(5): 397-420.
- Hanna, S. & Rowley, J. (2011),** Towards a Strategic Place Brand-Management Model, Journal of Marketing Management, Vol. 27, Nos. 5-6, pp. 458-476.

- Hereźniak, M. & Florek, M. (2018)**, Citizen involvement, place branding and mega events: insights from Expo host cities, *Place Branding and Public Diplomacy*, 14, (2): 89-100.
- Hombourger-Barès, S. & Barès, F. (2018)**, La face cachée de la co-création de valeur : l'exemple de l'architecture commerciale française, *Management international*, 22(4), 105–120. <https://doi.org/10.7202/1060841ar>
- Ingham, M. (1994)**, L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, 253 : 105-121.
- Jeannerat, H. & Crevoisier, O. (2022)**, From competitiveness to territorial value: transformative territorial innovation policies and anchoring milieus, *European Planning Studies*, DOI: 10.1080/09654313.2022.2042208
- Jones, G. (2001)**, *Organizational Theory: Text and cases*, Third edition, Prentice Hall.
- Kale, P., Singh, H. & Perlmutter, H. (2000)**, Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal* 21 : 217-237.
- Kaplan, A.M. (2007)**, *Apports et limites du marketing dans l'administration publique*, ENA Paris.
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G.J. (2005)**, City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick ?, *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96, (5): 506 - 514.
- Kavaratzis, M. & Hatch, M.J. (2012)**, The Dynamics of Place Brands: An identity-based Approach to Place Branding Theory, *Marketing Theory*, forthcoming.
- Kavaratzis, M. (2012)**, "From "necessary evil" to necessity: stakeholders' involvement in place branding", *Journal of Place Management and Development*, Vol. 5 Iss 1 pp. 7 – 19 - <http://dx.doi.org/10.1108/17538331211209013->
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013)**, *Principles of Marketing*, World Wide Web Internet AndWeb Information Systems, 42, p.785.
- Kotler, P. & Levy, S.J. (1969)**, Broadening the concept of marketing, *Journal of marketing*, 33(1).
- Kotler, P., Haider, D. & Rein, I. (1993)**, *Marketing Places: attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press: New York.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T. & Tillmanns, S. (2010)**, Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value, *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 3, p. 297–310.
- Leclercq, T., Hammedi, W. & Poncin, I. (2016)**, « Dix ans de co-creation de valeur : une revue integrative », *Recherche et Applications en Marketing* 31 (mars). <https://doi.org/10.1177/0767370116638270>
- Lecocq, X. & Yami, S. (2004)**, L'analyse stratégique et la configuration de valeur, *Revue Française de Gestion* p.152 : 45-65.

- Levine, R., Locke, C., Searls, D. & Weinberger, D. (2001)**, The Cluetrain Manifesto : The End of Business as Usual, Cambridge, MA : Perseus Publishing.
- Maillefert, M. & Robert, I. (2017)**, Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 905-934. <https://doi.org/10.3917/reru.175.0905>
- Marso, S. & Fouad, Z. (2018)**, Contribution des parties prenantes à la co- création de valeur territoriale : une analyse à travers l'approche SDL, 3: 10, *Public & Nonprofit Management Review*, Vol 3, p10.
- Meuter, M. L. & Bitner, M. J. (1998)**, Self-service technologies: Extending service frameworks and identifying issues for research, In *American Marketing Association (Eds.)*, Marketing theory and applications (pp. 12–19), Chicago: American Marketing Association.
- Pecqueur, B. (2001)**, Qualité et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés, *Economie rurale*, n. 261, p. 37-49.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2000)**, Co-opting customer competence, *Harvard Business Review* 78(1): 79–90.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004a)**, The Future of Competition: Co-Creating Value with Customers, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004b)**, Co-creation experiences: the next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18, 3, 5-14
- Rabemananjara, A.R. (2012)**, Communauté en ligne de cocréation d'expérience touristique : le cas de l'Office Régional du Tourisme d'Analamanga (Madagascar), Thèse de Doctorat obtenue à l'université de grenoble.
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2014)**, « The Co-creation Paradigm », Redwood: Stanford University Pres.
- Reniou, F. (2009)**, Opérations participatives des marques : pourquoi et comment faire participer les consommateurs ? Thèse en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine – Edogest, 396p
- Rochette, C. & Zumbo-Lebrument, C. (2017)**, La co-construction d'une démarche de marketing territorial : une lecture des parties prenantes d'une marque partagée, *Revue Française Du Marketing*, Novembre 2017, N° 261 - ¾
- Spena, R. T., Carida, M., Colurcio, M. & Melia, M. (2012)**, Store Experience and co-creation: the case of temporary shop, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(1), pp. 21-40.
- Torre, A. (2015)**, Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société*, 17, 273-288. <https://doi.org/10.3166/ges.17.273-288>
- Torre, A. (2018)**, Développement territorial et relations de proximité. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 1043-1075. <https://doi.org/10.3917/reru.185.1043>

Vargo, S.L & Lusch, R.F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, Journal of Marketing 68(1): 1–17.

Vargo, S.L. & Lusch, R. F. (2008), Service-dominant logic: continuing the evolution, Journal of the Academy of Marketing Science, 36, 1-10.

Viglia, G., Pera, R., Dyussebayeva, S., Mifsud, M. & Hollebeek, L. (2023), Engagement and value cocreation within a multi-stakeholder service ecosystem, Journal of Business Research, Vol.157, 113584, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113584>

Vuignier, R. (2016), Marketing territorial et branding territorial: une revue de littérature systématique, p.57.

Warnaby, G. (2009), Towards a Service-dominant Place Marketing Logic, Marketing Theory, Vol. 9, No. 4, pp. 403-423.

Yahchouchi, G. (2007), « Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise ». La Revue des Sciences de Gestion 224-225 (2): 85. <https://doi.org/10.3917/rsg.224.0085>