

Marketing Territorial Et Attractivite Des Territoires : Revue De Litterature Sur Les Ressources, Les Strategies Et La Gouvernance

Abdeljalil Louhmadi¹, Ayman Ziani Tan Tan²

^{1,2}Faculté d'Économie et de Gestion de Tanger – Université Abdelmalek Essaâdi

Résumé

Le présent article propose une revue critique de la littérature, privilégiant les travaux publiés entre 2020 et 2026, afin d'examiner les mécanismes qui conditionnent la contribution du marketing territorial à l'attractivité et au développement des territoires. L'analyse met d'abord en évidence que la valeur territoriale se construit à l'intersection des ressources mobilisables, des attentes différenciées des publics et des expériences vécues. Elle révèle ensuite que la pertinence des stratégies dépend moins de la multiplication des instruments que de la cohérence entre diagnostic, ciblage, positionnement et offre. Les recherches consacrées au numérique soulignent, à cet égard, la nécessité de distinguer visibilité, perceptions et comportements, tandis que les approches récentes de la durabilité invitent à dépasser la recherche systématique d'une fréquentation accrue pour intégrer la régulation des flux et la préservation des ressources. Parallèlement, les travaux sur la gouvernance montrent que la mobilisation des parties prenantes ne garantit pas une action collective efficace. Celle-ci suppose une coordination opérationnelle, une participation influente et des capacités d'apprentissage et de pilotage. Les études menées au Maroc illustrent particulièrement les écarts entre potentialités territoriales, orientations institutionnelles et conditions effectives de mise en œuvre. La confrontation de ces résultats conduit à considérer l'attractivité non comme une conséquence automatique du marketing territorial, mais comme un résultat potentiel de l'articulation entre création de valeur, cohérence stratégique et gouvernance effective.

Mots-clés : Marketing territorial ; Attractivité territoriale ; Valeur territoriale ; Stratégies de valorisation ; Gouvernance territoriale ; Développement durable

1. INTRODUCTION

Face à l'intensification de la concurrence entre territoires et à la diversification des enjeux économiques, sociaux et environnementaux, le marketing territorial occupe une place croissante dans les politiques d'attractivité et de développement. Initialement associé à la promotion des atouts locaux, il s'inscrit désormais dans des démarches plus larges, intégrant la valorisation des ressources, la différenciation de l'offre et la mobilisation des acteurs territoriaux. Toutefois, les recherches soulignent que la disponibilité

des ressources, la visibilité d'un territoire et l'existence de dispositifs de gouvernance ne garantissent pas nécessairement une amélioration de son attractivité. Cette observation conduit à s'interroger sur les conditions dans lesquelles les stratégies de marketing territorial peuvent effectivement contribuer au développement des territoires.

Dans cette perspective, cet article vise à analyser les principaux enseignements de la littérature scientifique concernant l'articulation entre les ressources territoriales, les choix stratégiques et les mécanismes de gouvernance. Il cherche plus particulièrement à comprendre pourquoi les démarches de valorisation ne produisent pas systématiquement les résultats attendus et quels mécanismes peuvent favoriser leur cohérence et leur mise en œuvre.

Sur le plan méthodologique, l'article s'appuie sur une revue analytique de la littérature, privilégiant les publications scientifiques récentes de la période 2020–2026, tout en conservant certains travaux fondateurs nécessaires à la compréhension des approches théoriques. La démarche de recherche documentaire est structurée autour de mots-clés en français et en anglais, combinés à l'aide des opérateurs booléens AND et OR. Les publications retenues font l'objet d'une lecture croisée visant à dégager les convergences, les limites et les questions encore ouvertes dans la littérature.

L'article est organisé autour de trois axes. Le premier examine les fondements du marketing territorial et les mécanismes de construction de la valeur territoriale. Le deuxième analyse les dimensions stratégiques et opérationnelles permettant de traduire les ressources locales en une offre différenciée. Enfin, le troisième s'intéresse aux acteurs et aux pratiques de gouvernance qui accompagnent la conception et la mise en œuvre des stratégies territoriales.

2. Le marketing territorial : de la valorisation des ressources à la construction de la valeur territoriale

Les travaux consacrés au marketing territorial convergent vers une distinction fondamentale entre la disponibilité des ressources locales et leur capacité à générer de l'attractivité. Si les approches initiales ont principalement envisagé le marketing territorial sous l'angle de la compétitivité et de la différenciation des lieux, les recherches contemporaines mettent davantage l'accent sur la diversité des attentes, les conditions de mobilisation des ressources et la construction de la valeur territoriale. Les synthèses récentes de Sztuk (2025) et de Clements et Giovanardi (2026) confirment l'élargissement du champ de recherche vers les dimensions identitaires, relationnelles et durables. Toutefois, cette diversification nécessite de comprendre les mécanismes par lesquels les caractéristiques propres à un territoire peuvent être valorisées afin de construire une offre adaptée aux besoins des publics auxquels il s'adresse.

La confrontation des approches fondées sur les ressources et de celles centrées sur les publics permet d'apporter un premier éclairage. Thiard (2005) souligne que les caractéristiques territoriales ne constituent des avantages que lorsqu'elles répondent à des besoins identifiés. Cette conception rejoint les travaux de Colletis et al. (1999) et de Mendez et Mercier (2006), qui mettent en évidence le rôle des compétences et des relations de coopération dans la mobilisation des ressources locales. Il en ressort que la différenciation territoriale ne repose pas uniquement sur la possession d'atouts économiques, naturels ou patrimoniaux, mais également sur la capacité à les organiser et à les rendre accessibles. La valeur territoriale apparaît

ainsi comme le résultat de la mise en relation des ressources avec des usages, des compétences et des attentes.

Les recherches récentes approfondissent cette perspective en intégrant la valeur perçue par les publics. Leicht et al. (2026) montrent que l'appréciation des ressources naturelles, des activités culturelles et des relations sociales intervient dans la construction de l'attachement résidentiel, lui-même associé aux comportements de soutien à l'économie locale. De leur côté, Shaykh-Baygloo et Soltani (2025) mettent en évidence, dans le contexte d'une destination patrimoniale, les relations entre authenticité, bien-être subjectif, attachement au lieu et fidélité des visiteurs. Ces résultats soulignent que la valeur territoriale ne dépend pas exclusivement des attributs proposés, mais également des expériences et des significations que les individus leur associent. Dès lors, l'attractivité externe et la valeur vécue par les habitants ou les visiteurs constituent deux dimensions complémentaires.

Cette distinction appelle une attention particulière à la diversité des publics. À partir d'une revue systématique de 85 études, Balzan et al. (2026) montrent que les recherches sur la perception des marques urbaines se concentrent davantage sur certaines catégories d'acteurs, tandis que les points de vue d'autres groupes sont moins pris en compte. Ce constat invite à nuancer les approches qui envisagent l'image territoriale comme une représentation relativement homogène. Les habitants, les visiteurs et les investisseurs n'évaluent pas nécessairement un territoire selon les mêmes critères. Par conséquent, une image favorable auprès d'un public ne peut être considérée comme un indicateur suffisant de la valeur du territoire pour l'ensemble de ses usagers. La compréhension de l'attractivité suppose ainsi de distinguer les publics concernés et leurs attentes.

Tableau 1. Construction de la valeur territoriale - Principaux enseignements de la littérature

Dimensions	Constats	Références
Mobilisation des ressources	La disponibilité des ressources ne suffit pas ; leur valorisation dépend des compétences et des besoins auxquels elles répondent.	Thiard (2005) ; Mendez et Mercier (2006)
Valeur perçue	Les expériences, l'attachement et les perceptions contribuent à la valeur attribuée au territoire.	Leicht et al. (2026) ; Shaykh-Baygloo et Soltani (2025)
Différenciation des publics	Les représentations territoriales varient selon les catégories de publics	Balzan et al. (2026)
Identité et image territoriales	La crédibilité du positionnement repose sur la cohérence entre l'image diffusée et les expériences.	Lamouri et Zenasni (2022) ; Berrada (2019)
Transformation numérique	La visibilité numérique doit être distinguée de la transformation effective de l'offre.	Albayrak Fakioğlu et Oğuztimur (2025) ;

		Hassine et Alhaderi (2025)
Durabilité et valeur collective	L'attractivité doit être appréciée au regard des besoins locaux et de la préservation des ressources.	Pasquinelli et Kavaratzis (2026) ; Logar (2025)

Source : élaboration à partir de la revue de littérature.

Cette hétérogénéité des perceptions conduit également à réexaminer les relations entre identité, image et marque territoriale. Lamouri et Zenasni (2022) soulignent que l'identité d'un territoire résulte de représentations et d'expériences multiples, tandis que Berrada (2019) distingue la construction de l'image de marque des autres dimensions du marketing territorial. Ces contributions rappellent que la communication des caractéristiques distinctives ne garantit pas leur reconnaissance par les publics. La crédibilité d'un positionnement dépend de sa correspondance avec les expériences effectivement proposées. En ce sens, la marque territoriale ne constitue pas la valeur du territoire elle-même, mais un dispositif permettant de la rendre identifiable.

Le développement des technologies numériques accentue cette distinction entre visibilité et valeur territoriale. Les revues d'Albayrak Fakioğlu et Oğuztimur (2025) et de Hassine et Alhaderi (2025) soulignent l'importance croissante des réseaux sociaux, des contenus produits par les utilisateurs et des technologies émergentes dans les stratégies de valorisation. Ces dispositifs élargissent les possibilités de diffusion de l'image et favorisent l'expression des expériences individuelles.

Par ailleurs, les recherches contemporaines invitent à reconsidérer les finalités mêmes de l'attractivité. Pasquinelli et Kavaratzis (2026) soulignent la nécessité de mieux articuler les démarches de branding territorial avec les objectifs de durabilité, notamment à travers la construction de significations partagées entre les parties prenantes. Cette perspective rejoint les réflexions de Soldo (2018) sur la création de valeur publique et celles de Logar (2025) sur les spécificités des démarches de valorisation des territoires ruraux. Leur rapprochement montre que les stratégies ne peuvent être appréciées uniquement à partir de leur capacité à attirer des entreprises ou des visiteurs. Elles doivent également être examinées au regard des besoins des populations et des caractéristiques propres à chaque espace.

Ces contributions permettent de dépasser une lecture du marketing territorial exclusivement orientée vers la compétition entre territoires. La recherche d'attractivité ne devrait pas conduire à considérer toute augmentation des flux ou de la fréquentation comme un résultat nécessairement favorable. L'intérêt croissant porté à la durabilité et au bien-être territorial suggère plutôt que la pertinence des stratégies dépend de leur capacité à concilier la valorisation économique, la satisfaction des publics et le maintien des ressources locales. Cette orientation conduit à envisager la création de valeur territoriale comme un processus multidimensionnel, dont les bénéfices peuvent différer selon les catégories d'acteurs et les objectifs poursuivis.

Dans cette perspective, la capacité d'un territoire à créer de la valeur repose notamment sur la manière dont ses ressources sont identifiées, organisées et valorisées. Leur transformation en une offre territoriale cohérente suppose ainsi des choix de diagnostic, de segmentation, de positionnement et de valorisation.

3. Les dimensions stratégiques et opérationnelles du marketing territorial

La littérature consacrée aux stratégies de marketing territorial met en évidence un décalage récurrent entre les potentialités d'un territoire, leur valorisation et les résultats attendus en matière d'attractivité. Si les approches classiques structurent la démarche autour du diagnostic, de la segmentation, du ciblage et du positionnement, les recherches récentes soulignent que l'efficacité de ces instruments dépend principalement de leur articulation avec les besoins des publics et les capacités réelles du territoire (Thiard, 2005 ; Fellag, 2018). L'enjeu ne réside donc pas dans la multiplication des actions de promotion, mais dans leur contribution à la construction d'une offre différenciée, crédible et effectivement accessible.

À cet égard, les travaux sur les ressources territoriales montrent que le diagnostic ne saurait se limiter à l'identification des atouts économiques, naturels ou patrimoniaux. Colletis et al. (1999) et Mendez et Mercier (2006) distinguent la disponibilité des ressources des compétences nécessaires à leur mobilisation, tandis que Fellag (2018) souligne l'importance de leur combinaison dans la construction d'une proposition de valeur. Cette distinction trouve un prolongement empirique dans l'étude de Badich et Khattabi (2026), consacrée à la province d'Al Hoceïma, où les potentialités géographiques et humaines se heurtent notamment à des contraintes de financement, de compétences et de procédures administratives. Ces contributions convergent vers l'idée qu'un avantage territorial identifié ne devient véritablement stratégique que lorsqu'il peut être effectivement mobilisé au bénéfice des publics concernés.

Cette exigence conduit à renouveler la fonction du diagnostic. L'étude de Laoute et al. (2020), consacrée à Casablanca-Settat, illustre l'intérêt de confronter les atouts économiques aux contraintes internes et aux transformations de l'environnement. Dans le même prolongement, Elmaaroufi et Drissi (2024), Ouassou et Bakour (2024) et El Alami (2026) soulignent l'apport des dispositifs de veille, de comparaison territoriale et de partage des connaissances dans l'actualisation des décisions. Le diagnostic constitue donc un processus continu permettant d'identifier les écarts entre ressources disponibles, opportunités et capacités d'action. Toutefois, l'accumulation d'informations ne garantit pas de meilleures décisions, notamment lorsque les données demeurent insuffisamment partagées, contextualisées ou représentatives des réalités territoriales (El Jarroudi et al., 2025).

La pertinence de l'offre dépend également de la manière dont les attentes des publics sont identifiées et hiérarchisées. Les recherches contemporaines montrent notamment les limites d'une segmentation fondée sur des catégories générales telles que les investisseurs, les touristes ou les habitants. À partir du cas de Limoges, Montalto (2026) met en évidence l'intérêt de distinguer les profils résidentiels selon leurs pratiques culturelles et leurs perceptions du territoire. Cette contribution souligne que les différences d'attentes existent également au sein d'une même catégorie d'acteurs.

Cependant, la connaissance différenciée des publics ne résout pas la question du ciblage. Les attentes des visiteurs, des entreprises et des populations résidentes peuvent converger sur certains équipements, mais diverger sur les priorités d'investissement, les usages de l'espace ou les conditions d'accueil. Le ciblage suppose donc un arbitrage entre la demande exprimée, les ressources et les objectifs collectifs. Cette lecture prolonge les approches de Thiard (2005) et de Fellag (2018), tout en soulignant que la pertinence stratégique ne repose pas uniquement sur l'identification des publics les plus attractifs, mais également sur la capacité du territoire à répondre à leurs besoins sans négliger ceux des autres usagers.

Rafii et Azouaoui (2023) montrent que la différenciation peut mobiliser des configurations variées. Toutefois, la pertinence de ces orientations dépend de leur correspondance avec les ressources et les services proposés. Les études marocaines de Yamani (2026), sur le repositionnement sportif de Marrakech, et de Fareh et al. (2025), sur l'attractivité touristique de Meknès, éclairent cette difficulté. Elles soulignent les limites des démarches insuffisamment articulées aux infrastructures, aux activités existantes et à la coopération entre acteurs.

Cette cohérence doit également être assurée lors du passage de la stratégie à sa mise en œuvre. Thiard (2005) distingue la promotion, la prospection, la négociation et l'accompagnement, mettant ainsi en évidence que la communication ne représente qu'une partie de l'action territoriale. La visibilité peut susciter l'intérêt d'un visiteur ou d'un investisseur, mais sa concrétisation dépend des conditions d'accès aux services et de l'accompagnement. Il importe donc de distinguer la promesse territoriale, formulée à travers le positionnement, de sa réalisation opérationnelle, qui repose sur les prestations et les conditions effectivement offertes.

Les recherches sur les marques territoriales et les dispositifs numériques confirment l'importance de cette distinction. Dans le contexte marocain, Amharech et Marso (2024), à partir de la marque CHAMAL, examinent l'articulation entre promotion touristique et gestion de l'e-réputation. Melhaoui et al. (2025) soulignent, pour leur part, les contraintes budgétaires et organisationnelles rencontrées dans la communication territoriale de l'arrondissement Maârif. Ces travaux montrent que la disponibilité des supports promotionnels ne suffit pas à assurer la cohérence d'une stratégie.

Cette question devient particulièrement importante avec le développement des contenus numériques. Zhang et Ramayah (2024) mettent en évidence le rôle des récits dans la construction des représentations des destinations, tandis que Yuan et al. (2026) et Pereira et Bacalhau (2026) soulignent l'importance des caractéristiques des vidéos courtes, de la crédibilité des sources et des relations avec les créateurs de contenus dans les réponses des publics. Ces contributions déplacent l'analyse de la simple diffusion des messages vers les mécanismes qui influencent leur réception. Elles montrent notamment que la portée d'un contenu et l'engagement qu'il suscite ne constituent pas des preuves suffisantes d'une modification des comportements.

Les recherches consacrées à la durabilité introduisent une exigence supplémentaire de cohérence. Chariatte et al. (2026) montrent que les initiatives environnementales peuvent devenir des éléments de visibilité et de différenciation territoriales. Dans une perspective complémentaire, Najafi et Costa (2026) soulignent que le marketing touristique peut également être mobilisé pour réguler la demande, notamment par la réorientation des flux, le démarketing et la sensibilisation des visiteurs. Han et al. (2026) approfondissent cette réflexion en mettant en évidence l'importance de la formulation des messages environnementaux dans les réponses comportementales.

Ces contributions renouvellent la conception de la performance territoriale en montrant qu'elle ne dépend pas uniquement de l'augmentation de la fréquentation, mais également de sa répartition équilibrée et de son adéquation avec les capacités d'accueil et les ressources locales. Cette perspective invite également à reconsidérer le rôle des manifestations culturelles, sportives et économiques.

Tableau 2. Cohérence stratégique et opérationnelle du marketing territorial - Principaux aboutissements de la revue

Dimension	Constats	Références
Diagnostic et mobilisation des ressources	Les atouts d'un territoire ne deviennent de véritables avantages que lorsqu'ils sont bien utilisés et valorisés.	Fellag (2018) ; Badich et Khattabi (2026)
Segmentation et ciblage	La diversité des attentes impose une segmentation fine et des arbitrages entre publics.	Thiard (2005) ; Montalto (2026)
Positionnement territorial	La différenciation repose sur la cohérence entre les attributs promus et l'offre effectivement proposée.	Fareh et al. (2025) ; Yamani (2026)
Marque et communication numérique	La visibilité et l'engagement numérique ne constituent pas des indicateurs suffisants de l'attractivité effective.	Amharech et Marso (2024) ; Pereira et Bacalhau (2026)
Durabilité et régulation	La performance peut également dépendre de la régulation des flux et de la préservation des ressources.	Chariatte et al. (2026) ; Najafi et Costa (2026)
Mise en œuvre et évaluation	Les résultats doivent être appréciés au-delà des actions ponctuelles et des indicateurs de communication.	Chamard et Schlenker (2018) ; Yamani (2026)

Source : élaboration à partir de la revue de littérature.

Les travaux d'Arnaud (2012) et de Yamani (2026) soulignent l'intérêt d'inscrire les événements dans une stratégie durable plutôt que de multiplier les initiatives ponctuelles. Leur contribution dépend notamment des complémentarités entre manifestations, de l'utilisation des équipements et des possibilités de prolonger les activités au-delà des événements eux-mêmes. Dès lors, leur réussite ne peut être appréciée à partir de la seule fréquentation immédiate, mais doit également tenir compte de leur cohérence avec les objectifs et les capacités du territoire.

Ces travaux montrent que les démarches de valorisation territoriale ont certaines limites, car rendre un territoire visible et attractif ne garantit pas nécessairement des résultats concrets. Une campagne peut améliorer la notoriété sans entraîner de visite ; une manifestation peut accroître temporairement la fréquentation sans renforcer durablement les activités locales ; un positionnement environnemental peut améliorer l'image sans établir une performance écologique effective. Cette distinction rejoint l'approche itérative de Chamard et Schlenker (2018), qui souligne l'importance du suivi et de l'ajustement des stratégies.

L'efficacité de ces ajustements dépend également de la manière dont les acteurs territoriaux participent aux décisions et coordonnent leurs actions.

4. Les acteurs et la gouvernance du marketing territorial : de la participation à la capacité d'action collective

Les recherches sur la gouvernance du marketing territorial montrent que la présence de plusieurs acteurs ne garantit pas nécessairement une bonne coordination entre eux ni leur réelle participation aux décisions. Si les institutions publiques occupent une place déterminante dans la définition des orientations territoriales, les entreprises, les associations, les universités et les habitants contribuent également à la construction de l'offre. Toutefois, leurs responsabilités, leurs intérêts et leurs capacités d'influence demeurent inégaux. Les travaux récents invitent ainsi à dépasser une conception de la gouvernance fondée sur la seule mobilisation des acteurs pour examiner les conditions dans lesquelles leurs contributions peuvent se transformer en une capacité collective de décision (Källström & Ripoll González, 2025 ; Ripoll González, Klijn, Eshuis, & Scherrer, 2025).

Cette distinction apparaît particulièrement dans les recherches consacrées à l'engagement territorial. Zumbo-Lebrument et Lebrument (2020) différencient les acteurs impliqués dans l'organisation des démarches de marque de ceux qui contribuent principalement à leur rayonnement. Dans le même prolongement, Källström et Ripoll González (2025) soulignent l'importance des rôles exercés par les parties prenantes dans leurs comportements de soutien à la marque territoriale. Minestroni et Lucarelli (2026) montrent, quant à eux, que les entreprises locales peuvent participer à la création réciproque de valeur entre leur propre marque et celle du territoire. Ces contributions mettent en évidence la diversité des formes d'engagement, tout en révélant une distinction essentielle entre participation à la valorisation et participation aux décisions. Un acteur peut ainsi contribuer activement à la visibilité d'un territoire sans disposer d'une influence sur les orientations stratégiques.

La transformation de ces contributions en action collective repose sur la qualité des mécanismes de coordination. Les travaux de Colletis et al. (1999) et de Lacquement et Chevalier (2016) montrent que la proximité géographique ne suffit pas à produire des relations de coopération, lesquelles dépendent de l'existence de réseaux organisés et de relations de confiance. Cette conception rejoint Mendez et Mercier (2006), pour qui les compétences territoriales résultent en partie des capacités de coopération entre organisations. Les recherches de Ripoll González, Klijn, Eshuis et Scherrer (2025), consacrées à deux démarches de branding régional, prolongent ces analyses en soulignant que l'implication des parties prenantes nécessite des pratiques de gestion des réseaux adaptées aux différentes phases des projets. Il ressort de ces travaux que la coordination territoriale doit être appréciée à partir des responsabilités partagées et des réalisations collectives.

Cependant, la coordination ne suffit pas à caractériser une gouvernance participative. Les approches de la gouvernance collaborative soulignent l'importance du dialogue, de la négociation et de la confiance dans la construction des orientations communes (Soldo, 2018). Les résultats empiriques récents permettent néanmoins d'en préciser les limites. À partir de deux démarches de branding régional aux Pays-Bas, Ripoll González, Klijn, Eshuis et Braun (2025) mettent en évidence une association positive entre la participation des acteurs et leurs comportements volontaires de soutien à la marque. Ces résultats éclairent les conditions d'appropriation des projets, sans toutefois établir que cet engagement se traduit par un pouvoir de décision.

En d'autres termes, la participation peut renforcer l'adhésion à une stratégie tout en laissant inchangée la répartition des responsabilités entre les acteurs.

Cette limite est confirmée par les travaux consacrés aux dispositifs participatifs. Stoica et al. (2026), à partir de campagnes de branding menées à Luton, examinent les facteurs susceptibles de favoriser ou de freiner l'engagement des habitants. De leur côté, Wolf et al. (2026), dans leur étude de la construction collective de l'identité de marque de Gand, soulignent que l'ouverture de dispositifs de dialogue ne garantit pas une influence équilibrée sur les orientations finales. Ces résultats rejoignent ceux de Saldivar et al. (2026), qui mettent en évidence, dans deux quartiers d'innovation à Glasgow, les déséquilibres pouvant subsister entre les intérêts institutionnels et ceux des communautés locales. Leur confrontation conduit à distinguer la participation comme possibilité d'expression de la participation comme capacité d'influence. Les recherches sur la coconstruction territoriale conduisent également à nuancer la place attribuée aux habitants. Stoica et Kavaratzis (2026) montrent que ces derniers contribuent aux significations associées au territoire à travers des initiatives organisées, mais aussi par leurs pratiques quotidiennes. Cette perspective élargit la compréhension de leur rôle dans la formation de l'identité territoriale.

Au-delà des modalités de participation, les approches critiques attirent l'attention sur les rapports de pouvoir qui structurent les démarches de marketing territorial. Mbinza (2025), à partir du cas de Johannesburg, souligne les tensions susceptibles d'apparaître entre les objectifs de compétitivité urbaine et les besoins des populations locales. Ces observations prolongent les analyses de Giraut (2008) et de Soldo (2018), qui rappellent que les projets territoriaux résultent de négociations entre des acteurs aux intérêts et aux ressources inégaux. Dès lors, la pertinence de la gouvernance dépend de la transparence des arbitrages, de la représentativité des parties prenantes et de la manière dont les intérêts divergents sont pris en considération.

Cette exigence s'étend aux conséquences des stratégies d'attractivité sur les populations résidentes. Handler (2026), dans une étude qualitative consacrée au surtourisme à Kyoto, met en évidence les tensions entre fréquentation touristique, expériences des habitants et gestion institutionnelle des activités. Ces résultats soulignent que les effets territoriaux d'une stratégie peuvent être appréciés différemment selon les catégories d'acteurs concernées. Ils invitent ainsi à élargir l'évaluation de la gouvernance au-delà de sa capacité à mobiliser des partenaires et à réaliser des projets, pour intégrer la prise en considération des conditions de vie, de l'appartenance territoriale et des conséquences sociales des choix de développement. Parallèlement, les recherches récentes accordent une importance croissante aux capacités collectives de production et d'utilisation des connaissances. Elmaaroufi et Drissi (2024) ainsi qu'Ouassou et Bakour (2024) soulignent que l'intelligence territoriale repose sur la circulation de l'information et la mise en réseau des acteurs. Toutefois, Sundström (2026) montre que la coopération peut demeurer limitée lorsque les organisations ne partagent pas une compréhension commune des objectifs. Ces contributions révèlent une distinction entre le partage d'informations et leur transformation en décisions collectives.

Tableau 3. Acteurs et gouvernance du marketing territorial - Principaux aboutissements de la revue

Dimension	Constats	Références
Engagement des acteurs	La contribution au rayonnement territorial ne correspond pas à une influence sur les choix stratégiques.	Källström et Ripoll González (2025) ; Minestroni et Lucarelli (2026)
Coordination des partenariats	Les partenariats formels nécessitent des mécanismes actifs de coordination pour soutenir l'action collective.	Ripoll González, Klijn, Eshuis et Scherrer (2025)
Participation et pouvoir décisionnel	L'expression et l'adhésion des acteurs doivent être distinguées de leur influence effective sur les décisions.	Ripoll González, Klijn, Eshuis et Braun (2025) ; Stoica et al. (2026) ; Wolf et al. (2026)
Inclusion et rapports de pouvoir	L'élargissement des partenariats ne garantit ni une représentation équilibrée ni une prise en considération équitable des intérêts.	Saldivar et al. (2026) ; Mbinza (2025)
Intelligence collective	La circulation des connaissances ne devient une capacité collective que si elle est intégrée à la décision et à l'action.	Sundström (2026) ; Amghar et al. (2026)
Gouvernance adaptative	Le pilotage doit combiner responsabilités, apprentissage, suivi et adaptation des orientations.	Golestaneh et al. (2026) ; El Alami (2026)
Gouvernance dans le contexte marocain	Les réformes et les orientations institutionnelles ne garantissent pas, à elles seules, la coordination effective des projets.	Badich et Khattabi (2025) ; El Majidi et Lakhroufi (2025) ; El Yatime (2026)
Soutenabilité et besoins résidentiels	La gouvernance doit également prendre en considération les conséquences sociales et environnementales des stratégies d'attractivité.	Handler (2026) ; El Yatime (2026)

Source : élaboration propre à partir des travaux mobilisés.

Dans cette perspective, Amghar et al. (2026) soulignent le rôle des universités dans le transfert des connaissances, l'innovation et les relations entre acteurs économiques et institutionnels. Toutefois, l'intégration d'une diversité de partenaires dans les modèles de la Triple, de la Quadruple ou de la Quintuple Hélice ne garantit pas une coopération équilibrée. Les résultats de Saldivar et al. (2026) invitent précisément à interroger la place réelle des communautés locales dans ces configurations. Il apparaît ainsi que l'élargissement des réseaux d'acteurs doit s'accompagner de mécanismes permettant de reconnaître leurs contributions et de rendre les connaissances mobilisables dans l'action collective.

Les transformations numériques prolongent ces enjeux. Guerguer et al. (2025) soulignent que les plateformes interactives peuvent faciliter l'information et la participation des acteurs territoriaux, tandis qu'El Jarroudi et al. (2025) mettent en évidence les questions de transparence, de représentativité des données et de biais algorithmiques. La contribution des dispositifs numériques doit être appréciée à partir de leur accessibilité et de la qualité des informations échangées. Cette exigence rejoint Sundström (2026) ainsi que le modèle conceptuel proposé par Golestaneh et al. (2026), qui accordent une place centrale à l'apprentissage collectif et à l'adaptation continue des démarches territoriales.

L'effectivité de ces mécanismes demeure néanmoins dépendante des contextes institutionnels. Alsayel et al. (2026), à partir de trois villes saoudiennes, montrent que les caractéristiques culturelles, la répartition des compétences et les relations entre niveaux de décision influencent les pratiques de branding urbain. Ces résultats invitent à éviter la transposition uniforme des modèles de gouvernance collaborative.

Cette question trouve un prolongement particulier dans le contexte marocain, marqué par les réformes de décentralisation et la régionalisation avancée. Si la Constitution de 2011 et les lois organiques relatives aux collectivités territoriales ont renforcé le cadre institutionnel de l'action territoriale, les capacités de mise en œuvre demeurent une question centrale. À partir de la province d'Al Hoceïma, Badich et Khattabi (2025) mettent en évidence la faible intégration de démarches structurées de marketing territorial dans les documents de planification communale examinés, notamment en raison de difficultés de coordination, de compétences et de financement. Dans une perspective complémentaire, El Majidi et Lakhroufi (2025) soulignent, pour la région de l'Oriental, l'importance de l'articulation institutionnelle et de la simplification administrative dans les stratégies d'attractivité des investissements. Ces études montrent que l'existence d'orientations territoriales et de dispositifs institutionnels ne garantit pas leur traduction en actions coordonnées.

Les recherches d'El Yatime (2026), consacrées au littoral de Marrakech-Safi, prolongent cette analyse en soulignant le rôle de la coopération institutionnelle, de la participation locale et des préoccupations environnementales dans la durabilité des investissements. De leur côté, Staili et al. (2025), à partir du cas de Guelmim-Oued Noun, examinent les relations entre marketing territorial, intelligence économique territoriale et attractivité. Leurs résultats invitent toutefois à la prudence quant aux effets attribués au cadre institutionnel, certaines relations estimées n'atteignant pas le seuil conventionnel de significativité statistique. La confrontation de ces contributions permet ainsi de distinguer l'importance théorique des capacités institutionnelles de la démonstration empirique de leurs effets sur l'attractivité.

Ces recherches menées au Maroc montrent que l'amélioration des compétences et le développement des structures territoriales ne garantissent pas nécessairement une meilleure coordination entre les acteurs ni une gestion efficace des actions territoriales. Cette observation rejoint la distinction établie par Ouassou et Bakour (2024) entre les orientations descendantes de l'action institutionnelle et les initiatives ascendantes des acteurs locaux. Elle souligne l'intérêt de dispositifs capables d'articuler les priorités régionales avec les besoins des différents espaces. Les propositions d'El Alami (2026) relatives à l'organisation de la veille et de l'intelligence économique territoriale apportent, à cet égard, des pistes pour renforcer les capacités de coordination et d'apprentissage.

5. Conclusion

Cette revue de littérature a permis d'examiner les principaux mécanismes par lesquels le marketing territorial peut contribuer à l'attractivité et au développement des territoires. Les travaux mobilisés montrent que la disponibilité des ressources locales ne suffit pas à construire une offre attractive. Leur valorisation dépend de leur adéquation aux attentes des publics, de la cohérence des choix stratégiques et des capacités de coordination des acteurs territoriaux.

La revue souligne également que les actions de promotion, la mobilisation des parties prenantes et les dispositifs institutionnels ne produisent pas nécessairement les résultats attendus. Leur portée dépend des conditions concrètes de mise en œuvre, de la participation effective aux décisions et de la prise en considération des besoins locaux. Les recherches récentes invitent ainsi à dépasser une conception du marketing territorial centrée sur la visibilité et la compétitivité, pour intégrer les enjeux de durabilité et de développement socio-économique.

REFERENCES :

1. Albayrak Fakıoğlu, P., & Oğuztimur, S. (2025). Conceptual evolution of city branding: A systematic review and the progress of the terms "social media" and "smart city" in literature. *Ege Academic Review*, 25(1), 99–116. <https://doi.org/10.21121/eab.20250107>
2. Alsayel, A., de Jong, M., & Fransen, J. (2026). Cultural and institutional determinants in city-branding practices: Evidence from three Saudi cities. *Urban Studies*, 63(1). <https://doi.org/10.1177/00420980251342398>
3. Amghar, A., Sadik, S., Aiboud Bencheikroun, B., & El Hiri, A. (2026). L'université entrepreneuriale au cœur du développement territorial : Fondements théoriques, enjeux éthiques et perspectives systémiques. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 3(8-2), 36–45. <https://doi.org/10.71420/ijref.v3i8-2.389>
4. Amharech, L., & Marso, S. (2024). Marque territoriale et gestion de l'e-réputation pour la promotion d'une destination touristique : Cas de la marque CHAMAL. *Alternatives Managériales Économiques*, 6(4), 265–286. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v6i4.52479>
5. Arnaud, C. (2012). Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'évènements culturels : Manager la proximité pour une attractivité durable du territoire [Thèse de doctorat en sciences de gestion, Aix-Marseille Université]. HAL. <https://hal.science/tel-02333897v1>

6. Badich, A., & Khattabi, M. A. (2025). La place du marketing territorial dans les plans de développement communaux : Cas de la province d'Al-Hoceima. *Revue Économie & Kapital*, 2(28). <https://revues.imist.ma/index.php/REK/article/view/58551>
7. Badich, A., & Khattabi, M. A. (2026). Marketing territorial et compétitivité des territoires : Cas de la province d'Al Hoceïma. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 7(11), 1–23. <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/2620>
8. Balzan, A., Castaneda-Quirama, L. T., Casadiego-Alzate, R., & Jiménez-Zarco, A. I. (2026). Measuring city brand perceptions via neuromarketing. A systematic literature review. *Place Branding and Public Diplomacy*, 22, 218–234. <https://doi.org/10.1057/s41254-025-00411-7>
9. Berrada, M. (2019). Le branding territorial : Une démarche d'attractivité pour le développement local. Cas de la ville de Casablanca [Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lyon et Université Hassan Ier]. HAL. <https://hal.science/tel-02295643>
10. Chamard, C., & Schlenker, L. (2018). La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale. Document scientifique, *Gestion et Management Public*, 19 pages.
11. Chariatte, J., Asdourian, B., & Ingenhoff, D. (2026). Digital place branding through sustainability: How cities and regions of the world gain visibility through climate change solutions. *Place Branding and Public Diplomacy*, 22, 251–269. <https://doi.org/10.1057/s41254-025-00409-1>
12. Clements, F., & Giovanardi, M. (2026). Twenty years of research in place marketing and branding: A review of 63 systematic literature reviews. *Journal of Place Management and Development*, 19(1), 26–54. <https://doi.org/10.1108/JPMMD-06-2025-0085>
13. Colletis, G., Gilly, J.-P., Leroux, I., Pecqueur, B., Perrat, J., Rychen, F., & Zimmermann, J.-B. (1999). Construction territoriale et dynamiques économiques. *Sciences de la société*, (48), 25–47. <https://doi.org/10.3406/sciso.1999.1443>
14. El Alami, L. S. (2026). Benchmarking des pratiques d'intelligence économique territoriale dans les régions pionnières : Vers un référentiel de bonnes pratiques pour les territoires marocains. *Revue Internationale du Chercheur*, 7(3), 682–718.
15. El Majidi, B., & Lakhroufi, T. (2025). IDE et attractivité territoriale : Essai qualitatif sur la région de l'Oriental sous le prisme de la régionalisation avancée. *Alternatives Managériales Économiques*, 7(2), 119–138. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v7i2.56866>
16. Elmaaroufi, I., & Drissi, Z. (2024). Intelligence territoriale au service d'un territoire résilient et innovateur : Entre apprentissage post-crisis et perspectives de renouveau. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(11), 372–388. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14062775>
17. El Jarroudi, S. E., Boukhnef, N., Touhami, F., & Eladnani, M. J. (2025). Intelligence artificielle et marketing territorial : Vers une reconfiguration stratégique de l'attractivité des lieux. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(11), 42–51. <https://doi.org/10.71420/ijref.v2i11.198>

18. El Yatime, N. (2026). Gouvernance territoriale et durabilité des investissements privés dans le littoral de la région Marrakech-Safi. *Rivages*, 12(1), 187–204.
<https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/rivages-v12.i1.65773>
19. Fareh, M., Karim, K., Idrissi, K., & Charrass, A. (2025). Territorial marketing as a lever for sustainable tourist attractiveness: The case of the imperial city of Meknes. *African Scientific Journal*, 3(31), 1882. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17140985>
20. Fellag, D. (2018). Le « business model » comme nouvel outil d'analyse stratégique du territoire. Dans D. Nobile et A. Marin (dir.), *Management de la dynamique territoriale*. Presses universitaires de Nancy – Éditions universitaires de Lorraine.
21. Golestaneh, H., Guerreiro, M., & Pinto, P. (2026). Design-driven place branding – A governance-oriented model for adaptive and co-creative brand development. *Journal of Place Management and Development*, 19(1), 90–107. <https://doi.org/10.1108/JPMD-10-2024-0120>
22. Giraut, F. (2008). Conceptualiser le territoire. *Historiens & Géographes*, (403), 57–68.
23. Handler, I. (2026). Overtourism in Kyoto: Resident perceptions, emotional distress, and governance failure. *Cities*, 173, Article 106918. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2026.106918>
24. Han, J., Zhang, Y., Xiao, H., & Zhao, Z. (2026). Green marketing or demarketing? Temporal perspectives on tourists' pro-environmental behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 66, Article 101422. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2026.101422>
25. Hassine, Y., & Alhaderi, K. (2025). Territorial marketing and branding: A systematic literature review. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(7), 63–75.
<https://doi.org/10.71420/ijref.v2i7.151>
26. Källström, L., & Ripoll González, L. (2025). Unravelling the link between actors' roles in place branding processes and brand citizenship behaviour. *Place Branding and Public Diplomacy*, 21(1), 57–66. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00350-9>
27. Lamouri, A., & Zenasni, M. (2022). L'identité territoriale, cœur battant de la communication en marketing territorial. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 2(4), 873–886. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7032970>
28. Laoute, C., Youssef, J., & Alj, B. (2020). Le marketing territorial comme vecteur d'attraction des investissements directs étrangers : Cas de la région Casablanca-Settat. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 2(2), 120–148.
29. Lacquement, G., & Chevalier, P. (2016). Capital territorial et développement des territoires locaux : Enjeux théoriques et méthodologiques de la transposition d'un concept de l'économie territoriale à l'analyse géographique. *Annales de géographie*, (711), 490–518.
<https://doi.org/10.3917/ag.711.0490>
30. Leicht, T., Giovanardi, M., Darler, W., & Kavaratzis, M. (2026). Co-creating and managing resident-place relationships in place marketing and branding: A place brand equity approach. *European Journal of Marketing*, 60(1), 1–31. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2023-0154>

31. Logar, E. (2025). Place branding as an approach to the development of rural areas: A systematic analysis of Web of Science 'geography' literature. *GeoJournal*, 90, Article 195.
<https://doi.org/10.1007/s10708-025-11448-9>
32. Melhaoui, R., Moflih, Y., & Snoussi, N. (2025). Territorial communication as a lever for regional attractiveness: An exploratory study in Morocco. *International Journal of Scientific Research and Innovative Studies*, 4(4), 139–147. <https://doi.org/10.63883/ijrsjournal.v4i4.438>
33. Mendez, A., & Mercier, D. (2006). Compétences-clés de territoires : Le rôle des relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, (164), 253–275.
<https://doi.org/10.3166/rfg.164.253-276>
34. Mbinza, Z. E. (2025). Beyond the world-class façade: Place branding, neoliberalism, and the politics of urban development in Johannesburg. *Place Branding and Public Diplomacy*, 21(4), 441–458. <https://doi.org/10.1057/s41254-025-00404-6>
35. Minestroni, L., & Lucarelli, A. (2026). Reverberation branding: Conceptualising the branding governance mechanism of the Acqua dell'Elba and Isola d'Elba relationship. *Place Branding and Public Diplomacy*, 22(1), 38–52. <https://doi.org/10.1057/s41254-025-00397-2>
36. Montalto, V. (2026). Can cultural participation enhance proximity tourism? Insights from a resident profiling study. *Journal of Place Management and Development*, 19(3), 329–351.
<https://doi.org/10.1108/JPMMD-07-2025-0087>
37. Najafi, M., & Costa, C. (2026). Marketing responses to overtourism: A strategic mapping and diagnostic review. *Journal of Vacation Marketing*, 32(3), 1077–1092.
<https://doi.org/10.1177/13567667261423653>
38. Ouassou, S., & Bakour, C. (2024). Intelligence territoriale : État de l'art théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(4), 597–613.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.11077367>
39. Pasquinelli, C., & Kavaratzis, M. (2026). Theorizing the linkage between place branding and sustainable destinations: An integrative and generative review. *International Journal of Management Reviews*, 28(2), Article e70009. <https://doi.org/10.1111/ijmr.70009>
40. Pereira, M. C., & Bacalhau, L. M. (2026). Scroll, watch, travel: An integrative framework of short-form video influence in destination marketing and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 22, 489–511. <https://doi.org/10.1057/s41254-026-00443-7>
41. Rafii, R., & Azouaoui, H. (2023). Contribution des modèles territoriaux d'excellence à la valorisation des approches du positionnement territorial : Une revue de la littérature. Vol. 4(2), 1–31.
42. Ripoll González, L., Klijn, E. H., Eshuis, J., & Scherrer, P. (2025). Managing stakeholder involvement in place branding: The need for network management. *Place Branding and Public Diplomacy*, 21, 143–156. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00384-z>
43. Ripoll González, L., Klijn, E. H., Eshuis, J., & Braun, E. (2025). Does participation predict support for place brands? An analysis of the relationship between stakeholder involvement and brand

- citizenship behavior. *Public Administration Review*, 85(1), 192–206.
<https://doi.org/10.1111/puar.13776>
44. Saldivar, X., Davis, A., Wagner, B., & Valor, C. (2026). Rethinking the quadruple helix in place-based innovation: Power, space and public experience. *Journal of Place Management and Development*. Publication en ligne anticipée. <https://doi.org/10.1108/JPMD-01-2026-0013>
 45. Shaykh-Baygloo, R., & Soltani, Z. (2025). From authenticity to loyalty via subjective well-being and place attachment: Evidence from a World Heritage Site across local, national, and international visitors. *Journal of Destination Marketing & Management*, Article 101059.
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2025.101059>
 46. Soldo, E. (2018). Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable : De l'ancrage démocratique des projets culturels de territoire à l'attractivité territoriale durable [Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Aix-Marseille Université]. HAL. <https://amu.hal.science/tel-02068909v2>
 47. Stoica, I. S., & Kavaratzis, M. (2026). The place brand co-creation spectrum: Dimensions, practices and resident roles. *European Journal of Marketing*. Publication en ligne anticipée.
<https://doi.org/10.1108/EJM-07-2025-0540>
 48. Stoica, I. S., El Banna, A., & Kavaratzis, M. (2026). The drivers and inhibitors of resident participatory processes in places with a negative reputation. *Journal of Place Management and Development*, 1–19. <https://doi.org/10.1108/JPMD-08-2025-0104>
 49. Sundström, M. (2026). The integration void: Knowledge-integrated governance in digital place innovation. *Journal of Place Management and Development*, 19(2), 238–260.
<https://doi.org/10.1108/JPMD-11-2025-0174>
 50. Sztuk, A. (2025). Key research areas in territorial marketing from 2020 to 2025. *Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business*, 69(1), 109–117.
<https://doi.org/10.15611/pn.2025.1.09>
 51. Thiard, P. (2005). L'offre territoriale : un nouveau concept pour le développement des territoires et des métropoles ? *Territoires 2030*, (1), 17–28.
 52. Wolf, E., van Selm, M., & Peelen, E. (2026). Co-creating city brand identity: The case of Ghent. *Journal of Communication Management*, 30(5), 1–16. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2025-0077>
 53. Yuan, Y., Zhang, K., Zaenal, M. A., Zhao, G., Zhang, Y., Maseeh, H. I., & Prentice, C. (2026). Short-form video in destination marketing: A systematic review and research agenda using the TCCM framework. *Tourism Management Perspectives*, 63, Article 101498.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2026.101498>
 54. Zhang, X., & Ramayah, T. (2024). Solving the mystery of storytelling in destination marketing: A systematic review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 59, 222–237.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.04.013>
 55. Yamani, N. (2026). Marrakech smart sport city : Le marketing territorial comme levier de repositionnement sportif et touristique. Une analyse dynamique comparative des politiques de

gouvernance sportive urbaine. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation*, 4(4), 1555–1578. <https://doi.org/10.5281/zenodo.21674392>

56. Zumbo-Lebrument, C., & Lebrument, N. (2020). Les déterminants de la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial : le cas d'une marque de territoire française. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24(3), 129–149. <https://doi.org/10.7202/1072628ar>