

6 La communication digitale va dominer les décennies qui viennent

M. Mohamed MRABET
Vice-Président du Conseil Régional de l'Oriental

8 Disruption généralisée, ou l'angoisse du décideur

M. Philippe MICHEL
Conseil en communication

21 La démarche ONLYLYON

M. Lionel FLASSEUR
Directeur du Programme ONLYLYON
Agence du Développement Économique de la Région Lyonnaise

44 Le digital, au service du Marketing Territorial

M. Moncef OUGACEM
Directeur Général
Agence digitale emagin

52 Les Régions à la merci des réseaux sociaux ?

M. Abdelkhalek ZYNE
Consultant expert en stratégie digitale

MARKETING DIGITAL RÉGIONAL

Pour la notoriété et l'image de la Région



A background image showing several hands of different skin tones reaching up from the bottom and sides, their fingers pointing towards the top center, forming a circular shape. The background is a bright blue sky with a hint of water at the bottom.

L'ORIENTAL MAROCAIN S'ENGAGE POUR LE CLIMAT

Centrale thermo-solaire (Aïn-Bni-Mathar), dépollution (lagune de Marchica), maîtrise des déchets ménagers (Oujda), maîtrise des eaux usées (Saïdia), urbanisations nouvelles optimisées (Marchica), reboisement contre la désertification (Figuig), programmes d'efficacité énergétique... de multiples actions sont menées dans la Région pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le Maroc a fait le choix du développement durable ; l'Oriental Marocain veut en être un leader.



ÉDITORIAL

«L'important n'est pas ce que vous dites de votre marque»

M. Mohamed MBARKI,
Directeur Général
de l'Agence de l'Oriental

3

ACCUEIL

La communication digitale va dominer les décennies qui viennent

M. Mohamed MRABET
Vice-Président du Conseil
Régional de l'Oriental

6

EXORDE

Disruption généralisée, ou l'angoisse du décideur

M. Philippe MICHEL
Directeur de Création
de l'agence TOPIC

8

REPÈRE

11 Le 24 mai 2016 à Oujda :
«Une journée particulière»

M. Moncef OUGACEM
Directeur Général,
Agence digitale emagin

CONTRIBUTIONS

13 Attractivité et Marketing
Territorial : de quoi parle-t-on ?

Anne MIRIEL
Fondatrice et dirigeante
du Cabinet Inkipit

18 Champagne-Ardenne :
une Région, deux destinations

M. Didier KRIEG
Directeur Adjoint
Comité Régional du Tourisme
Région Champagne-Ardenne

21 La démarche ONLYLYON

M. Lionel FLASSEUR
Directeur du Programme ONLYLYON
Agence du Développement
Economique de la Région Lyonnaise

29 Témoignage

Mme Fatiha HAJJAT,
Exemple d'ambassadrice
de l'occurrence ONLYLYON

30 La Marque Bretagne, une
expression de l'ancrage au territoire

Mme Anne MIRIEL
Fondatrice et dirigeante
du Cabinet Inkipit

33 Panel

Dialogues en panel,
avec cinq grands opérateurs
économiques et acteurs du
développement régional de
l'Oriental

M. Saïd ZARROU
Directeur
Agence Marchica
&
M. Nabil DOUBI-KADMIRI
Directeur
Société de Développement
de Saïdia
&

38 Marketing Territorial Régional :
le digital comme force motrice

M. Philippe MICHEL
Directeur de Création de l'agence
TOPIC - Conseil en communication

44 Le digital, au service
du Marketing Territorial

M. Moncef OUGACEM
Directeur Général
Agence digitale emagin

52 A l'aire du « tous internautes »,
les Régions à la merci des
Réseaux Sociaux ?

M. Abdelkhalek ZYNE
Fondateur d'equity
Consultant-Expert
en stratégie digitale

54 Quelques premières conclusions,
quelques leçons immédiates
à tirer, et des recommandations
que nous pourrions faire nôtres

M. Mohamed MBARKI
Directeur Général
Agence de l'Oriental



La journée du 24 mai 2016 dans la Salle des Conférences du Conseil Régional de l'Oriental
à l'occasion du Symposium «Nouvelles Régions : À vos Marques !», avec 150 participants



Territoires

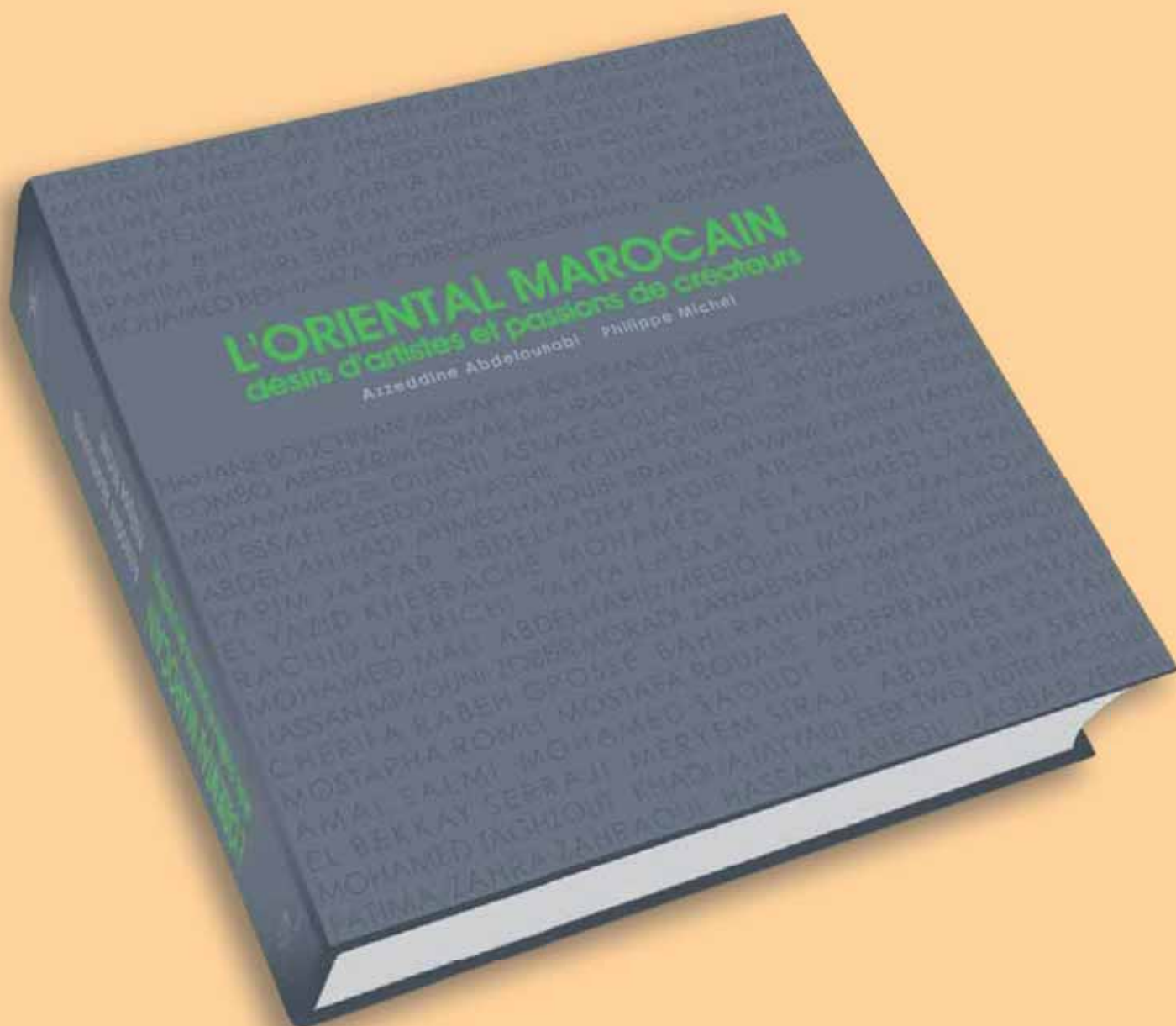
Directeur de Publication : Mohamed MBARKI • Directeur de Rédaction : Karim YAHIA
Conception : TOPIC • Supervision en langue arabe : El Kébir HANNOU
DOSSIER RÉALISÉ AVEC LE SOUTIEN DE L'AGENCE DIGITAL GARDEN
Dépôt légal : 24/07 • ISSN en cours • Agence de l'Oriental : 13, rue Mohamed Abdou - Oujda
Tél. : (+212) 5 36 70 58 68 • Fax : (+212) 5 36 70 58 52 • Site web : www.oriental.ma
Les opinions exprimées dans les articles n'engagent que leurs auteurs.



UNE HISTOIRE RÉGIONALE : UN SIÈCLE D'ARTS PLASTIQUES DANS L'ORIENTAL MAROCAIN

ORIENTAL .MA Beaux Livres

La séduction des patrimoines ;
la conviction qu'ils sont exceptionnels.



ÉDITORIAL



M. Mohamed MBARKI
Directeur Général de l'Agence de l'Oriental

*«L'IMPORTANT N'EST PAS CE QUE VOUS DITES
DE VOTRE MARQUE ; L'IMPORTANT,
C'EST CE QUE GOOGLE EN DIT»*

Dans la phrase de ce célèbre rédacteur en chef spécialisé dans l'univers du Web, vous pouvez remplacer «marque» par «Région». Cette affirmation lapidaire gagne chaque jour en vérité. Il faudrait aussi préciser : «l'important est ce que les internautes en disent», car le poids des avis et commentaires sur les réseaux sociaux peut faire allègrement changer la moitié des avis... dans un sens ou l'autre !

La réactivité des internautes, l'incrédulité face aux messages de la communication professionnalisée, le coût relatif élevé des campagnes sur les médias désormais appelés «classiques»... voilà quelques facteurs-clés qui compliquent désormais fortement la vie des annonceurs, notamment quand il s'agit d'une Région.

Non seulement il faut joindre attraction et attrait pour construire une attractivité portée par une image forte ; non seulement il faut construire le bon mix-médias qui touchera les cibles visées ; non seulement il faut optimiser l'investissement (tout cela, nous le faisons depuis longtemps), mais il faut aussi veiller en continu sur les réactions de nos publics, se montrer aussi réactif qu'eux, pour réagir et inter-agir si besoin est, s'adapter, se préparer à d'éventuelles crises, détecter à temps les rumeurs encore à «bas bruit» qui pourraient nous atteindre, etc. Une véritable usine à gaz pour émettre la bonne communication, la plus juste, celle qui percute et impacte.

Il est temps de virer viral !

L'Agence de l'Oriental, en juillet 2013 publiait sa Revue Oriental.ma sous le titre : «Promotion économique & Marketing Territorial». Il y a un peu plus de trois ans, cette activité laissait certains perplexes. D'aucuns mettaient en doute sa contribution au développement des territoires ou la jugeaient non prioritaire face à des urgences d'équipements encore à satisfaire, comme s'il fallait s'interdire d'investir dans l'avenir de la Région au nom des difficultés du présent.

Mais les idées évoluent ; la démonstration d'efficacité apparaît désormais irréfutable, apportée entre autres par la réussite des Régions qui ont su porter haut leur notoriété et leur image de marque. Leurs économies en ont tiré bénéfice, comme in fine leurs habitants. Chacun s'est dit logiquement : pourquoi pas au Maroc ? ...et pourquoi pas l'Oriental ?

En 2016, comme dit le poète, «la couleur du ciel a changé»... Deux évolutions majeures obligent à penser autrement, à imaginer d'autres stratégies :

- d'abord la Constitution du Royaume adoptée en 2011 et le concept de «Régionalisation avancée» qui s'installe progressivement dans la réalité des Régions, s'impose aux corps élus comme aux institutions, et pousse à la prise en main responsable des solutions qui ont fait leurs preuves ;

- ensuite, la montée en puissance rapide du Web, qui réorganise au pas de course tous les autres médias autour de lui, du simple fait que ses offres d'information et de promotion existent, sont désormais multiples, et s'imposent pour impacter les publics ciblés.

Ce n'est pas simplement l'émergence d'un outil aux dépens d'autres : c'est une redistribution des fonctions et rôles de tous les médias à laquelle nous assistons et participons, en tant qu'annonceurs et consommateurs. Mieux, ce que le donneur d'ordre investit aujourd'hui pour contacter une cible, ainsi que la qualité, la pertinence et donc l'impact de ce contact, traduisent un effondrement des coûts unitaires pour une hausse vertigineuse de la performance.

Comme l'investissement reste maîtrisable, le Web offre aux Régions - à toutes les Régions y compris les moins nanties - le moyen de communiquer activement et efficacement. C'est l'unique vecteur accessible pour bien des territoires qui acquièrent ainsi une sorte de «droit à la parole et à l'image» qui auparavant leur était inaccessible.

Un haut niveau d'expertise... sinon, rien !

Nos territoires, riches de ressources objectives et de ressources symboliques (immatérielles), le sont moins en ressources humaines qualifiées. Elles n'ont pas été formées. Élus ou institutions, acteurs publics ou privés, société civile organisée, et d'autres encore, nous sommes tous appelés à statuer sur ces activités promotionnelles, à élaborer ensemble la marque, les valeurs, les attributs, les codes, et bien sûr l'image de marque, etc. Il y faut des compétences multiples, rares, expérimentées, et nous sommes démunis alors qu'il nous faut affronter la grande compétition des Régions.

Quelques-unes de ces compétences expertes sont venues nous dire la complexité de ces domaines en cette journée de 24 mai dernier à Oujda. Le Conseil Régional de l'Oriental, la Wilaya et l'Agence de l'Oriental avaient conjointement organisé l'évènement. Les experts ont partagé leurs expériences avec plus de 150 participants. Ils ont souligné les dangers, révélé de bonnes pratiques, montré la nécessaire adéquation au cas de chaque territoire, averti des dynamiques à l'œuvre et des tendances d'évolution. En relayant la complexité, ils ont aussi démontré les succès possibles. En creux, nous avons compris à quel point ne rien faire ou faire chacun de son côté serait stérile. Il faut les remercier du partage convivial de leurs savoirs et savoir-faire.

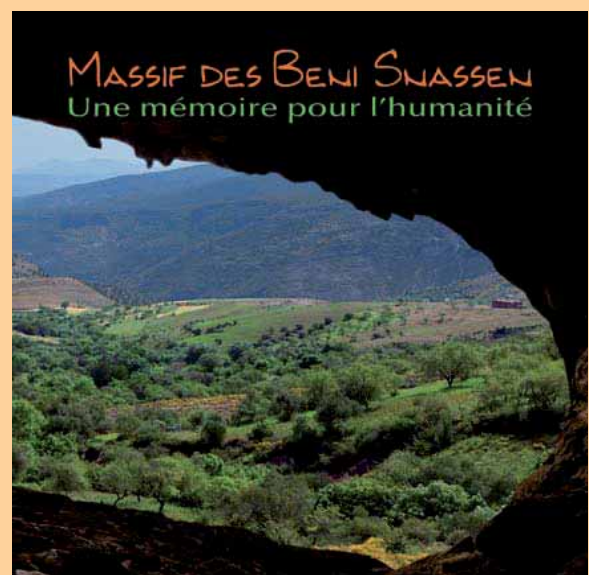
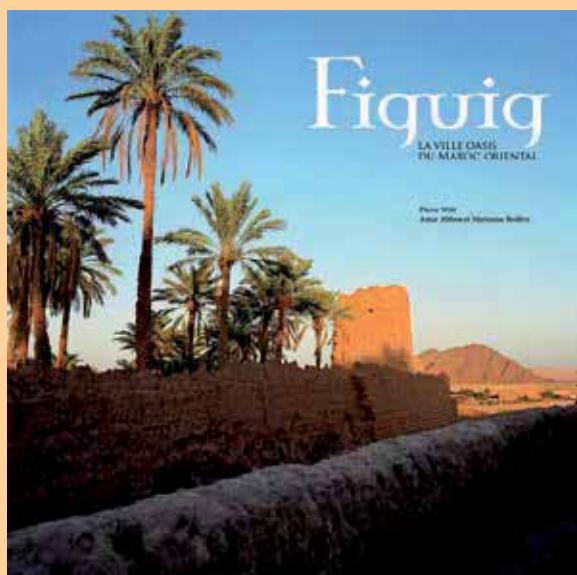
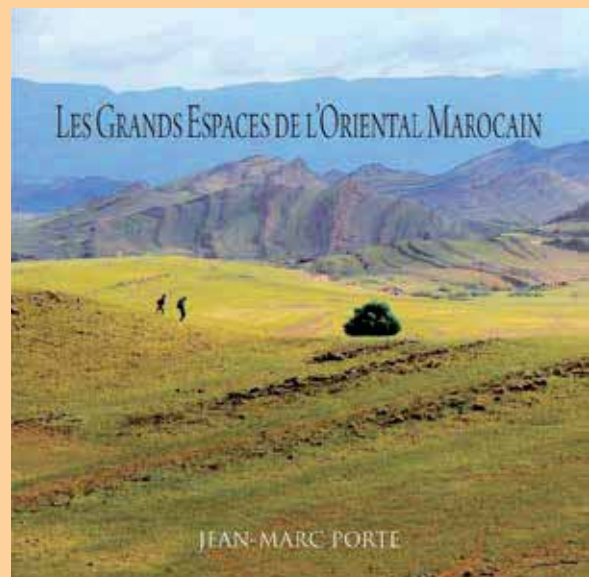
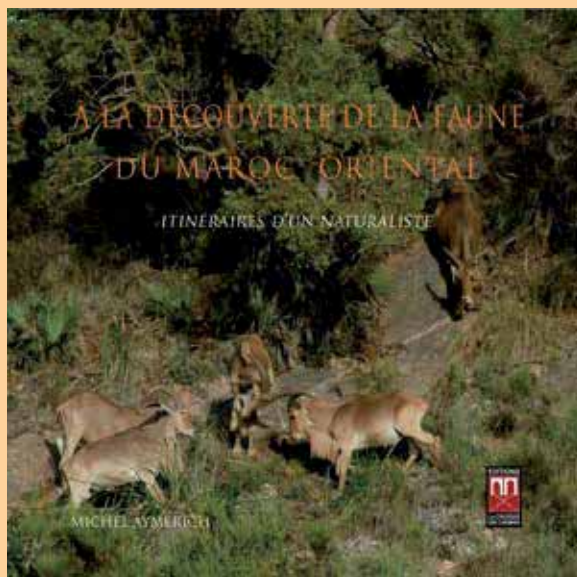
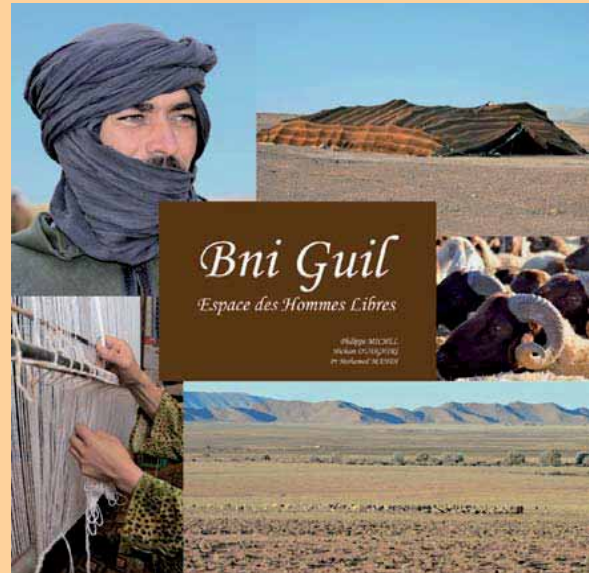
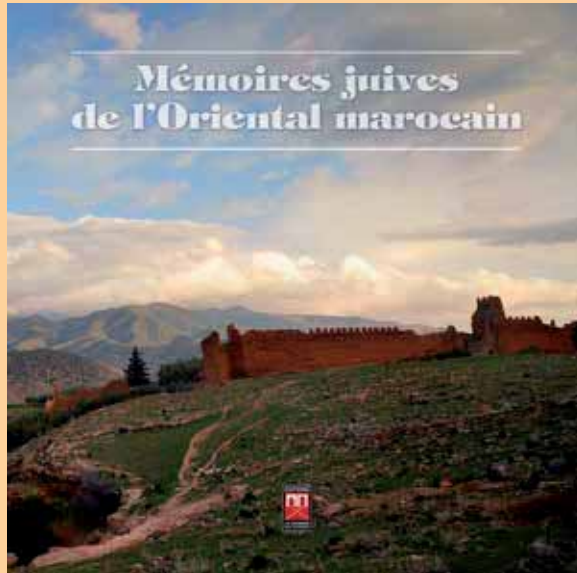
Il est temps de dépasser nos acquis

La Région de l'Oriental ne part pas de rien. Ses richesses se conjuguent déjà à une présence active sur le Web et à des contenus valorisant efficacement son identité. Différents médias ont relayé des communications ciblées au fil des réalisations nées de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental. La retranscription de l'évènement dont nous parlons, en direct et temps réel, sur le Web (où il reste d'ailleurs accessible à partir du site oriental.ma) prouve d'ailleurs notre implication dans l'univers digital. La valorisation de la «nouvelle» attractivité régionale a donc déjà commencé. Alors ?

Alors ces préludes nécessaires doivent maintenant être dépassés. La force du Web démonétise pour partie les pratiques anciennes et il n'est plus «rentable» de continuer ainsi. Le Symposium d'Oujda apporte des réponses à un nouveau questionnement : comment communiquer efficacement désormais au service de la Région ? Comment valoriser aujourd'hui et demain son attractivité ? Pour les organisateurs, il est temps.

Le marketing territorial permet à l'Agence de l'Oriental d'avancer sur ce volet crucial de cette mission prévue par son Dahir fondateur. L'émergence d'une marque régionale conquérante pour contribuer à développer l'Oriental en sera l'accomplissement. Ainsi sera atteinte l'une des ambitions visionnaires issue du Discours Royal d'Oujda en 2003, l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental, un texte formidablement anticipateur par lequel Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, guide encore nos pas aujourd'hui sur la voie du succès.

La séduction des patrimoines ;
la conviction qu'ils sont exceptionnels.





M. Mohamed MRABET
Vice-Président du Conseil Régional de l'Oriental
Professionnel de la santé et entrepreneur

L'accueil du Conseil Régional de l'Oriental rappelle, par la voix de son Vice-Président, combien ce corps élu, doté de pouvoirs importants par la Constitution de 2011 et pilote effectif de l'avenir de la Région, se doit de placer ses réflexions et actions dans la perspective du temps long. C'est aussi celle des stratégies de marketing territorial.

La **Communication Digitale** va dominer les **décennies** qui viennent

L'accueil des participants dans la grande Salle des Conférences du Conseil Régional de l'Oriental



Tout d'abord, au nom du Président, du bureau et des membres du Conseil Régional, je souhaite la bienvenue à tous nos invités qui s'apprêtent à participer à ce Symposium. Ensuite, je voudrais féliciter et remercier le Directeur Général de l'Agence de l'Oriental et toute ses équipes pour le travail qui vient d'être accompli pour préparer cette manifestation et plus généralement pour tous les efforts faits afin de promouvoir cette Région.

J'exprime la même reconnaissance pour leur soutien à M. le Wali de la Région de l'Oriental et à M. le Secrétaire Général de la Wilaya, ainsi qu'à toutes les institutions, les sociétés et établissements publics de la Région, qui sont à nos côtés, partagent nos objectifs, travaillent avec nous en parfaite concordance et synergie. Ils sont toujours présents pour nous apporter leur assistance et leur soutien.

Aujourd'hui, j'ai bien conscience qu'un événement spécial va se passer ici, notamment parce que ce Symposium est diffusé en direct sur les réseaux sociaux. C'est bien en adéquation avec notre vision de la transparence dans la gestion des affaires publiques. Que chaque citoyen, en particulier les responsables, puisse entendre ce qui se dira ici et se faire sa propre idée est une bonne

chose ; elle va bien dans le sens de notre conception de la vie politique régionale. Pour la première fois dans mon histoire personnelle au Conseil Régional, je participe à un symposium transmis sur les réseaux sociaux en direct : c'est un retour à l'Agora antique à la vaste échelle de notre Région et donc c'est déjà un événement en soi.

Je veux vous convaincre que notre Région mérite cet esprit d'innovation. Je ne cesse de dire que l'Oriental est une Région magnifique. Géographiquement, stratégiquement, sa situation est sans égale ; la Méditerranée, le Maghreb, l'Europe, l'Afrique, non loin de l'Andalousie, proche de Tanger-Tétouan-El Hoceima... Cette situation me paraît comme un nid douillet, une sorte d'endroit idéal pour vivre sa vie. Nous travaillons sur le quotidien des gens, souvent sous la pression de l'urgence, mais nous le faisons toujours avec en perspective la question de ce que sera l'Oriental dans 30 ans ou 50 ans. A quoi ressemblera-t-elle ? Comment pouvons-nous et voulons-nous l'imaginer ?

L'Occident, notamment notre voisine l'Europe, va connaître un vieillissement terrible de la population, mais cela va totalement bouleverser les rapports avec les pays jeunes et même leur offrir de toutes nouvelles pos-

sibilités qu'il faudra savoir saisir. Un passage, une mutation est en train de se faire, qui restitue tout leur avenir aux pays jeunes, en particulier quand, comme nous, ils sont des voisins qui se connaissent si bien.

Au plan économique, il est certain que l'ordre du classement des grandes puissances est appelé à changer profondément. Qui sera leader demain ? Toujours les USA, ou bien la Chine, ou encore l'Inde ? L'Espagne, notre voisin, acteur d'une longue histoire commune, aujourd'hui huitième puissance économique mondiale, pourrait bien ne plus figurer dans les vingt premières place et devoir céder son rang au Nigéria par exemple comme le pensent certains prévisionnistes. Sous ce point de vue et bien d'autres, notre monde est largement entré dans l'ère des changements, qui seront rapides et vastes.

Quelle va être la place de l'Oriental dans tout cela ?

Le marketing territorial digital est extrêmement important pour notre Région, l'une des clés de notre avenir. Nous devons adopter de bonnes orientations pour prendre un bon départ car, «A Vos Marques», c'est aussi le signe d'un nouveau départ. Pour cette journée capitale donc, je souhaite plein succès aux participants, aux experts venus nous rejoindre, à tous les organismes en recherche d'éclairages sur notre devenir régional dans ces domaines. Que cette journée marque le début d'une nouvelle page de histoire de notre Région.

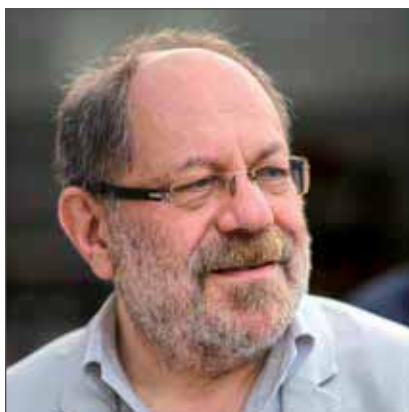
A ce propos, puisque nous allons parler de métiers d'aujourd'hui qui seront encore exercés demain - je veux dire bien sûr tout ce qui relève de l'univers «digital» - j'ai noté récemment que sur 30 métiers considérés comme les plus porteurs dans les 50 prochaines années, les 15 premiers comportent le mot «digital». Pour l'avenir de notre jeunesse, qui s'instruit beaucoup et entend bien



Mon discours vous a emmenés très loin de notre sujet de préoccupation d'aujourd'hui. Je voulais surtout vous dire que nous vivons - et nous en avons conscience - une période capitale et donc très souvent des journées capitales. Celle-ci le sera ; très importante pour le devenir de notre Région car vous allez éclairer le chemin que nous devons prendre dans vos domaines de compétences et baliser les bonnes directions à suivre.

achever ses études avec un vrai métier, puis accéder à l'emploi, on ne pouvait trouver meilleur sujet !

Plein succès à toute l'équipe des organisateurs, à tous. Que la fin de journée nous apporte des résolutions audacieuses, des recommandations pertinentes et une idée très précise de ce que devra être notre démarche de marketing territorial.



M. Philippe MICHEL
Directeur de Création de l'agence TOPIC
Conseil en communication

Auteur de plusieurs ouvrages sur différents territoires de l'Oriental ou sur des thèmes culturels, le créatif cède vite la place au stratège dès qu'il s'agit de penser l'image ou d'élever la notoriété. Sans concession sur les diagnostics, le consultant ne cache pas son affection pour la Région, qu'il parcourt en tous sens, et son vœu d'en promouvoir l'attractivité.

Disruption généralisée, ou l'angoisse du décideur

Les observateurs appellent cela «l'ère des ruptures»

L'expression amuse les historiens, conscients que les précédentes sont déjà oubliées, et fait sourire les prospectivistes, qui en général annoncent déjà la suivante. Oui, nous vivons tous mieux - disons avec un plus grand confort - les processus d'évolution à caractère incrémental que les fameuses ruptures, tant la disruption inquiète.

Face à la disruption généralisée, que relatent aussi bien le discours d'accueil du Vice-Président du Conseil Régional de l'Oriental que les interventions des experts encore en pleine construction de leur propre discipline, face au monde qui change à grande vitesse, le réflexe des décideurs et de leurs prestataires et conseils ne peut relever d'états d'âmes. J'emprunte volontiers cette citation à l'écrivain Georges Bernanos : *«Une seule différence entre un optimiste et un pessimiste : le premier est un imbécile heureux et le second un imbécile triste»*. Eh bien les intelligences qui s'expriment ici ne relèvent d'aucune de ces deux catégories : elles nous relatent simplement des expériences, des réflexions, des tentatives conceptuelles, des approches à recommander, etc. Le tout avec l'humilité des gens qui se savent danser au dessus du volcan des changements profonds en cours, que personne au fond ne maîtrise totale-

ment et dont personne ne mesure encore complètement les conséquences.

Oui, notre monde professionnel ancien agonise, mais son successeur n'est pas encore tout à fait né. Nous - les communicants - sommes dans ce délicat entre-deux sans certitudes. Si, une seule peut-être, à partager avec les décideurs et responsables de l'avenir des territoires : l'immobilisme en attendant d'y voir plus clair serait la catastrophe assurée pour tous les enjeux placés entre leurs mains.

Voilà le dilemme du soldat sous le feu ennemi : bouger, c'est risquer sa vie ; rester, c'est la mort assurée. Brrr... Puisque nous sommes dans la métaphore militaire (domaine qui partage beaucoup de vocabulaire avec le marketing ...), parlons stratégie avec Napoléon 1^{er}, à qui l'on doit cet aphorisme lapidaire tout à fait approprié à nos préoccupations : *«Les seules batailles perdues d'avance sont celles que l'on n'a pas entreprises»*.

Heureusement, l'Oriental est en marche pour gagner sa bataille régionale : se faire connaître, se faire aimer, déclencher des décisions en sa faveur, et ainsi alimenter son processus de développement qui devra encore dévorer bien des énergies, mobiliser beaucoup d'ardentes volontés, vaincre de rudes et plus nanties concurrentes. Comme à vélo, impossible de s'arrêter sans chuter. Comme l'empereur déjà cité, impossible de

laisser sa Grande Armée au milieu du gué, sans quoi surgissent les flots funestes de la fameuse... Bérézina !

C'est tout l'intérêt de cette journée dédiée au Marketing Territorial : elle prend acte du «séisme viral», des multiples «répliques» qui ne sont pas proches de cesser (et resteront pour une part imprévisibles), et permet d'envisager la conduite sur une voie peu éclairée, où le brouillard installe des zones d'ombre ! Difficile, certes. Mais incontournable, sinon, autant décider que tous les efforts menés jusqu'à présent l'auront été en pure perte. Alors comment prendre le grand virage et ses tournants annexes ?

Évaluons d'abord les fameuses ruptures :

- au plan constitutionnel, l'évidence est là car la Constitution de 2011 s'avère bien une complète redistribution des cartes quant à la décision en matière de développement régional et c'est désormais d'une excellente synergie entre les principaux acteurs - notamment la Wilaya, l'Agence de Développement et le Conseil Régional - que l'on peut et doit attendre une politique efficace de Marketing Territorial pour la Région ;
- aux plans politique et institutionnel, de nouveaux profils sont apparus dans bon nombre de corps élus (à commencer par le Conseil Régional), au niveau décisionnel de l'autorité publique, à la tête des organismes, établissements et sociétés à caractère public également, et, avec eux, des stratégies bien plus convergentes vers l'objectif du développement régional (une sorte d'«alignement de planètes» qui crée des opportunités de bien travailler et réussir ensemble) ;
- au niveau des médias, l'offre d'Internet a profondément changé en quelques années, bouleversant les frontières avec la plupart des autres médias (télévision, téléphone, presse, cinéma, etc.) et ce vecteur peut désormais porter, à un haut niveau de qualité, à tout instant, et presque en tous lieux, ce qui auparavant imposait des contraintes bien plus élevées d'accessibilité ;
- cette rupture se combine à l'amélioration de la couverture territoriale (extension, débits plus élevés et plus réguliers, etc.) couplée à la croissance du nombre et de la qualité des équipements (avec le souci de lutter contre la «fracture numérique», elle-même en partie portée par la réduction des coûts, à fiabilité accrue) ;
- l'exigence de compétences liées aux usages du Web se conjugue aux aspirations des citoyens, en particulier les nouvelles générations (ainsi, le critère «Internet native» ou autre formule équivalente n'est plus rare dans les offres d'emploi), de sorte que la demande sociale et les attentes personnelles

convergent ;

• en deux décennies, des géants du Web sont nés, parfois pour disparaître ou être marginalisés (voire rachetés à vil prix) ; d'autres émergent, des applications et usages nouveaux naissent sans cesse, de sorte qu'il n'est plus possible de se couper d'Internet trop longtemps, sauf à s'infliger ensuite une sévère cure de mise à niveau (le Web a ses adductions, parfois contraintes, une dépendance bien plus forte que ne le fut jamais l'attente de son journal préféré ou du dernier roman de son auteur de prédilection).

«Internet, ça me parle !»

A ces «ruptures» visibles, - une liste ici non exhaustive - il faudrait ajouter une autre, qualitative, moins immédiate, objet d'études dont les conclusions sont encore loin d'être acquises. La nature du «contact» entre l'internaute et l'écran (ordinateur, tablette, téléphone) qui relèverait de l'intime et n'a plus rien à voir avec la relation que chacun entretenait avec ses médias d'antan.

De l'intime et même de l'exclusif.



On connaît les caractéristiques de l'audience des «anciens médias» : les médias de faible attention (TV et radio notamment), les médias «pédagogiques» (presse écrite par exemple), les lents, les rapides, etc. On maîtrise assez bien les seuils de visibilité, de mémorisation, les règles du jeu qui font l'efficacité. Internet change la donne car il modifie la nature du lien social, en détruit une grande part, en reconstruit ailleurs et autre-

C'était faux pour l'essentiel il y a 3 ans ; c'est vrai aujourd'hui

Quand l'Agence de l'Oriental a publié en 2013 le numéro 13 de sa revue *Oriental.ma* dédié au Marketing Territorial, peu de gens connaissaient ces entreprises et marques désormais leaders sur leur marché :

- Netflix, premier producteur de films au monde, sans posséder aucun cinéma ;
- Airbnb, plus grande chaîne hôtelière mondiale, sans aucun hôtel ;
- Uber, première entreprise de taxis de la planète, sans véhicule ;
- Alibaba, premier détaillant et le plus rentable au monde, sans le moindre stock ;
- Skype, leader mondial de la téléphonie, sans réseau à entretenir ou créer ;
- Facebook, média le plus populaire au monde, qui ne crée aucun contenu ;
- Google et Apple, leaders mondiaux de l'édition des logiciels, qui n'écrivent aucune application.

Avec Internet, des marques fortes ont émergé, devenues leaders en peu d'années avec des offres auparavant inimaginables. Pour les marques-régions aussi, le pouvoir est à prendre par la créativité, l'innovation, la rupture avec les modèles anciens.

ment. **Le rapport à l'écran crée une communication rapide et réactionnelle (interactivité) où l'internaute mélange réel et virtuel**, jusque dans la représentation qu'il se fait de sa propre identité.

La force de conviction/séduction d'Internet serait précisément liée au fait qu'il réduit et contingente ce contre-pouvoir du lien social effectif né de la rencontre et du dialogue face-à-face : il y a moins d'espace-temps pour cela, mais trop d'espace physique. En bref, la socialisation n'est pas réduite dans l'absolu, mais elle change de nature.

L'enjeu du Net pour la Région de l'Oriental est donc de mettre à son profit la socialisation nouvelle, de créer autour d'elle du lien social favorable. D'autant plus qu'il fut un temps où l'on pensait et disait qu'une chose était vraie puisque le journal, et plus tard la télévision, l'avait énoncée (la publicité sur les lieux de vente affichait d'ailleurs «Vu à la télé» !). Désormais, Internet a repris ce rôle de référence avec tous les dangers que cela comporte, portant avec lui le pire (théories du complot, ode aux barbaries nouvelles, etc.) comme le meilleur, car la première victime du mix réel-virtuel et de la solitude de l'internaute face à son écran est bien l'esprit critique salvateur.

T.I.N.A. pour les responsables

La formule eschatologique de l'ex-Premier Ministre britannique, Madame Margaret Thatcher («There Is No Alternative») s'applique désormais à Internet. Les décideurs du développement régional le savent et entendent bien écarter le pire du Web pour s'inscrire dans le meilleur, pour le plus grand profit de la Région. Mais comment ? Les experts apportent des réponses, nombreuses, mais pas toutes les réponses. Décider, investir, deux choses bien difficiles quand la seule certitude est de l'ordre du TINA.

Alexis de Tocqueville eut cette formule en pleine révolution industrielle : «*Quand les lumières du passé ne parviennent plus à éclairer l'avenir, alors le présent marche dans les ténèbres*». Contraints de marcher, les décideurs d'aujourd'hui devront bien avancer dans la semi-pénombre, parce que ... TINA !

« Il n'y a pas de vérité moyenne »

Cette autre phrase, de Georges Bernanos, rejoint la phrase culte que tous les acteurs du Web connaissent : «Il n'y a pas meilleure cachette pour un cadavre que la page 2 de Google». Ou encore le shakespearien «Être ou ne pas être»... sur le Web, car «telle est la question» pour paraphraser encore davan-

tage l'auteur d'Hamlet. Résumons : soit vous êtes suffisamment fort (on dit ici «référéncé») pour apparaître dans les premiers items proposés par les moteurs de recherche, soit vous n'existez pas ou c'est tout comme.

Dans la concurrence des Régions, mettre le Web de son côté, c'est très clairement surgir de l'écran sous le regard de l'internaute dès lors qu'il tape tel ou tel mot-clé jugé identitaire et associé à la Région ; encore faut-il que ce soit avec les bons messages, les visuels attractifs, les images séduisantes, les arguments convaincants, etc.



Donc «être sur le Web», c'est d'abord être accessible, c'est-à-dire placé là où il faut. C'est ensuite délivrer d'une façon optimale les éléments promotionnels qui donnent envie (d'en savoir plus, de visiter, d'investir, etc.). De la sorte, la présence «moyenne» celle que l'on verrait comme une concession à la modernité et tout ce qui se rapproche d'une demi-mesure (ou d'un demi-investissement) n'a pas de sens. Les experts doivent avoir le courage de dire aux annonceurs que, en deçà d'un seuil d'activité, d'interactivité (de dialogue avec l'internaute) et de présence sur le Web, il n'y aura pas de résultat.

Au delà, les «success stories» abondent et quelques-unes sont restituées ici. Une remarque en forme d'espoir, que chacun peut vérifier : tapez simplement «oriental» sur Google et vous trouverez le site très riche sur la Région de l'Agence de l'Oriental - oriental.ma - dès la première page ; si vous tapez «région de l'oriental», 4 des sites lancés par l'Agence apparaissent en première page. Cet acquis essentiel a coûté plusieurs années de travail. Le chemin n'est donc plus de créer ex nihilo une présence de l'Oriental sur le Web : le chemin optimal est désormais l'enrichissement en données, en qualité, en diversité, et passe par des partenariats et des coopérations avec tous ceux qui peuvent contribuer, dans la durée et la continuité, à améliorer encore les outils existants.



M. Moncef OUGACEM
Directeur Général,
Agence digitale emagin

On gagne à considérer l'agence digitale et son fondateur non seulement comme des concepteurs de sites Web, mais surtout comme des planificateurs et stimulateurs d'une présence sur la toile. L'objectif est simple : tirer le meilleur parti des nouvelles technologies au profit de l'annonceur, ce qui dépasse souvent l'ambition qu'il s'assignait a priori.

Le **24 mai 2016** à **Oujda** : «Une journée particulière»

*L'Agence de
l'Oriental a
créé des outils
Web dans
l'esprit de
leur mise
à disposition.*

Comme le film d'Ettore Scola auquel cet article emprunte son titre, la journée-événement du 24 mai 2016 à Oujda est une innovation sans équivalent au Maroc.

La journée, ce fut celle du Marketing Territorial Régional de l'Oriental.

La préoccupation, c'était d'être à la hauteur du virage qu'impose l'irrésistible montée en puissance du Web sous tous ses aspects. Force et rapidité, cela veut dire que l'enjeu n'est plus aux retouches de trajectoire et aux correctifs de circonstances : il faut repenser la présence et les interventions sur le Web, en faire l'émanation de la politique promotionnelle de toute une Région, tous secteurs et tous interlocuteurs inclus, et replacer le tout au cœur d'une stratégie de Marketing Territorial réinventée.

Les élus du Conseil Régional, l'autorité représentée par la Wilaya, le développeur incarné par l'Agence de l'Oriental, se sont reconnus une préoccupation commune et ont ensemble décidé d'y apporter des réponses, au moins de s'assurer qu'ils pouvaient en cohérence et synergie investir dans les bonnes directions.

Un contexte et des conséquences

Si l'on veut bien considérer que l'Agence de l'Oriental a réalisé et mis en ligne toute une batterie de sites dédiés à des thématiques spécifiques aux côtés de son propre

site institutionnel, on pourrait tout à fait juger que tout va au mieux dans le meilleur des mondes du Web possible. Cette stratégie «on line» (digitale) est articulée avec intelligence sur une stratégie classique «off line», laquelle mobilise de façon optimisée des présences mesurées dans les médias classiques et une production de contenus dédiés, couvrant notamment les différents volets identitaires de la Région, appuyés sur la valorisation des composantes culturelles majeures. Ces contenus sont d'ailleurs relayés sur le Web.

En terme de référencement, chacun peut constater à quel point les sites dédiés ou le site institutionnel de l'Agence de l'Oriental apparaissent systématiquement en première page - et souvent en première ligne - des consultations des moteurs de recherche questionnés sur tel ou tel aspect de la Région. L'Agence de l'Oriental a créé ces outils dans l'esprit de leur mise à disposition aussi bien des institutions régionales que des acteurs économiques ou des émanations organisées de la société civile : en résumé pour qu'ils s'en servent, y renvoient, alimentent les contenus et les actualisent, les promeuvent, etc.

Autrement dit, les conditions de base sont réunies pour un Marketing Territorial régional puissant et dynamique sur le Web - conditions bien plus avancées que dans moult autres Régions - mais la réussite, le maintien

d'avantages comparatifs et l'efficacité, passent désormais par une forme élaborée d'appropriation collective à l'échelle de la Région, tous acteurs confondus.

Le temps du «rebond» est arrivé

Quelle est l'idée de ce «rebond» ?

Quels sont ces objectifs ?

Quelles méthodes pour les atteindre ?

L'idée vient de la prise de conscience des limites du dispositif actuel. Il a certes atteint ses objectifs de départ, mais l'évolution fulgurante du Web, la force de ses impacts, les attentes auxquelles il est désormais possible (et même nécessaire) de lui demander de répondre... tout cela oblige à définir de nouvelles ambitions, donc de nouveaux objectifs pour ne pas perdre pied.

Le partage d'expériences

Le premier objectif sera évidemment celui du partage des analyses et des constats. Des réussites à l'international vont nous aider à prendre conscience de l'ampleur des possibles. En creux, nous allons mesurer les succès qui sont à notre portée.

La voie à suivre

Le deuxième objectif provient assurément d'une autre démonstration : celle de l'absence des recettes toutes faites, clés en mains. Le Marketing Territorial, comme l'affirment les experts, est une discipline mouvante et en structuration. La leçon à retenir est d'abord qu'à l'intérieur d'un corpus idéologique et comportemental bien arrêté, chacun élabore son chemin particulier, affirme l'intelligence de sa démarche face à ses ambitions stratégiques et selon ses moyens.

L'obligation consensuelle

Le troisième objectif se pose en termes de gouvernance du Marketing Territorial et, spécifiquement, de son crucial volet sur le Web. Toutes les réussites, présentées ici, ou identifiées ailleurs, ont misé sur la plus large consensualité possible de tous les acteurs dont l'implication paraissait incontournable. Le Marketing Territorial en général – sa composante Web en particulier – doit porter l'image globale de la Région avec la plus large appropriation possible, donc la plus grande adhésion. Ce dernier objectif fait basculer au chapitre des méthodes.

La méthodologie

Il s'agit d'élaborer les bonnes modalités de cette gouvernance ; et les exemples présentés ici montrent là encore que les territoires concernés ont chacun choisi le chemine-

ment approprié à leurs contextes (culturel, politique, identitaire, social, économique, etc.).

Autre élément méthodologique décisif pour intégrer le caractère très évolutif du contexte de la communication territoriale : la nécessité de re-concier périodiquement les acteurs autour des changements constatés.

La concertation périodique

Partager le constat et l'analyse des changements oblige déjà à un certain niveau d'échange et de mise à jour ou mise à niveau collective. Faire évoluer son dispositif, voire sa stratégie, de façon consensuelle pour préserver l'adhésion commune, conduit donc à de périodiques rencontres comme cette «journée particulière».

Quel meilleur cadre d'ailleurs pour consulter les avis d'experts qui viendront enrichir pour - quoi pas bousculer un peu - les convictions des uns des autres ?

A quand «Les Journées du Marketing Territorial Régional de l'Oriental» ?





Mme Anne MIRIEL
Fondatrice et dirigeante du Cabinet Inkpit,
Conseil en attractivité et valorisation
des territoires

L'auteure fut Directrice de la communication de la Région Bretagne, puis Directrice de l'attractivité de son Agence économique : des références structurantes. Depuis 2014, ses compétences s'exercent aussi bien à la tête de son cabinet de conseil en attractivité, Inkpit⁽¹⁾, qu'auprès de l'Université d'Aix-Marseille, à Sciences Po.

Attractivité et Marketing Territorial : de quoi parle-t-on ?

«L'attractivité, c'est la notion d'attraction et celle d'hospitalité, mais aussi l'idée d'attrait.»

Focus sur l'attractivité

J'ai intitulé cette intervention «De quoi parle-t-on ?» car le contenu n'est pas toujours une évidence. Le mot «attractivité» parle à chacun et on voit aujourd'hui que tous les territoires font de l'attractivité l'une des priorités de leur projet stratégique. Ils savent que le Marketing Territorial existe. Je voudrais donner ici quelques éclairages sur ces notions, très utilisées par les personnes qui travaillent sur la question. En France, je pense à Joël Gayet, qui a fondé la chaire «Attractivité et nouveau Marketing Territorial» à Aix-en-Provence, rattaché à l'Université d'Aix-Marseille, ou encore à Vincent Gollain qui a beaucoup fait pour structurer la discipline.

Aujourd'hui, les responsables territoriaux se préoccupent de faire des territoires un espace très attractif. L'attractivité, c'est à la fois la notion d'attraction, pour attirer des touristes, des investisseurs, des habitants, des étudiants... mais c'est aussi la notion d'hospitalité pour maintenir sur place les ressources, les activités et la population. Derrière ce mot d'attractivité, il y a aussi l'idée d'attrait, qui renvoie au concept de séduire et donc de promouvoir ce territoire.

Quels sont les enjeux aujourd'hui ?

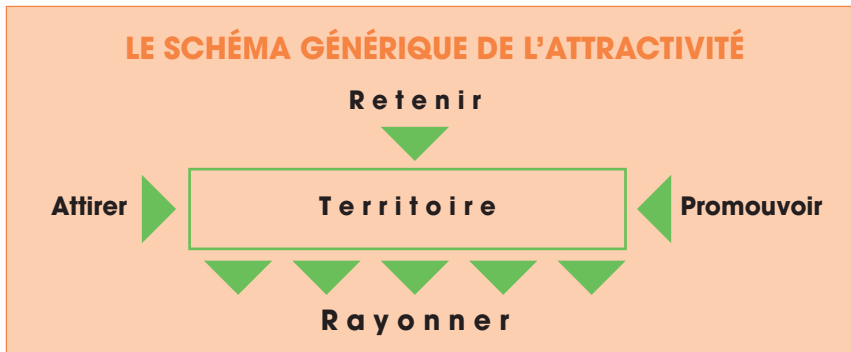
Pourquoi chacun fait-il en sorte que son territoire soit plus attractif ?

Parce que l'on attend des retombées économiques importantes, des investissements, des installations d'entreprises, des retombées sociales avec la création d'emplois, la limitation des départs de jeunes, une qualité de vie améliorée pour les habitants avec de la création d'offres de service nouvelles, des équipements nouveaux, etc. On crée donc un espace de vie, fructueux et agréable, qui :

- permet un bon niveau de vie ;
- reçoit des retombées scientifiques et technologiques, puisque l'idée d'attirer consiste aussi à faire que le brassage et l'ouverture apportent sur le territoire des connaissances et des savoir-faire nouveaux ;
- installe pour tous une dynamique vertueuse, avec une image beaucoup plus valorisante puisqu'on est sur un territoire en pleine vitalité.

Aujourd'hui, on parle de concurrences entre les territoires et, de fait, elle est de plus en plus prégnante. Être attractif, c'est vouloir attirer les meilleurs étudiants, les

meilleurs chercheurs, et les territoires font beaucoup d'efforts pour y parvenir. Précisément, nous sommes à l'heure de la globalisation - qui fait qu'on peut être partout à la fois - et en pleine hausse de la mobilité et des échanges, aussi bien pour la population que pour les activités économiques.



La puissance d'Internet et des réseaux sociaux nous place dans un contexte de connexion mondiale, avec des marchés devenus instables qui amènent à des relocalisations et délocalisations d'entreprises, car chacun joue sa carte, avec des modes de transport bouleversés par l'explosion des transports en mode lowcost, qui rendent beaucoup de destinations beaucoup plus proches et accessibles qu'auparavant. Les espaces urbains métropolitains, qui bougent beaucoup, rassemblent déjà beaucoup de richesses, mais se font aussi concurrence entre eux, ce qui oblige des territoires moins pourvus de fonctions métropolitaines à sortir leur épingle du jeu et à développer leur propre attractivité eux aussi. Enfin, on constate une évolution très forte des différents prospects, avec des demandes de qualité, d'exigence, de personnalisation des offres, et le digital permet d'y répondre beaucoup plus facilement qu'autrefois.

Tout ce contexte favorise la prise en compte du besoin d'attractivité des territoires par les décideurs. Les politiques territoriales inscrivent donc l'attractivité en priorité dans leur stratégie et leur projet territorial. On voit également de plus en plus les acteurs privés associatifs se préoccuper de l'attractivité. Les entreprises ont aussi besoin que les acteurs publics se préoccupent de l'attractivité du territoire, parce que c'est aussi une question de développement. Et donc se généralise le recours au Marketing Territorial qui devient une préoccupation de plus en plus forte.

Alors qu'est-ce que le Marketing Territorial ? A la vérité, c'est une discipline encore en structuration. Les anglo-saxons s'y sont mis beaucoup plus tôt - on s'en préoccupe

depuis une quinzaine d'années en France - et je vais essayer d'en donner une définition simple : **le Marketing Territorial est une discipline qui rassemble des techniques, des méthodes et des outils, pour mettre en œuvre tout ce qui va permettre d'atteindre un objectif d'attractivité.**

La discipline est donc relativement nouvelle. Quand nous avons démarré notre expérience en Bretagne, nous avons très peu de travaux académiques, mais, en quelques années, des chercheurs et enseignants-chercheurs ont commencé d'élaborer beaucoup de réflexions intéressantes et se sont montrés très intéressés de les confronter à ce que les praticiens mettent en œuvre sur le territoire. Cela a produit des échanges passionnants entre enseignants-chercheurs et gens de terrain qui mènent des actions souvent expérimentales, tout simplement parce qu'on invente tous les jours dans le domaine du Marketing Territorial.

Il y a donc eu changement de paradigme et il va falloir désormais penser, agir et réfléchir différemment qu'auparavant, lorsque l'on faisait de la promotion ou de la communication territoriale. Pour cela, on va se référer à des univers différents du marketing et aller puiser ces techniques dans le marketing que les entreprises ont développé, ainsi que dans d'autres disciplines comme le développement économique, l'aménagement du territoire et la communication qui en est une composante importante. La grosse différence avec ce que nous avons longtemps fait en pratiquant beaucoup la communication dans les espaces publics, c'est que le Marketing Territorial va nous inviter à penser clients, cibles, usagers, pour bâtir notre stratégie.

Faisons fi des idées reçues : le Marketing Territorial n'est pas le marketing opéré par les entreprises, ni du marketing institutionnel, ce n'est ni de la communication, ni de la promotion, et encore moins de la publicité. On peut aisément distinguer les univers :

- quand pour l'entreprise, pour des marques privées, le marketing a une vocation économique, il s'agit pour le Marketing Territorial, de l'espace de vie en société, avec une vocation un peu sociétale, où l'intérêt général va être au centre de la préoccupation ;
- dans l'entreprise, on maîtrise complètement son offre, mais, sur un territoire, c'est beaucoup plus compliqué, car le nom de territoire est utilisé par des entreprises, des fédérations, des associations, des individus, à des fins qui ne sont pas forcément celles que vous vous défendez, et donc vous ne maîtrisez pas forcément cette offre ;

- l'entreprise va déterminer son prix, alors que, sur un territoire, vous pouvez avoir des acteurs qui déterminent un prix d'accueil que vous ne maîtriserez pas ;
- dans une entreprise, l'esprit hiérarchique est fédérateur et facilite les choses, alors qu'il est très partenarial en Marketing Territorial et, si les processus restent encore simples à un niveau de pouvoir local, dès que l'on passe à un niveau intercommunal, on va interagir avec des acteurs que beaucoup de choses séparent.

Il y a donc beaucoup de différences entre travailler le marketing en entreprise et le faire dans un territoire, où le contexte est bien plus complexe. Une démarche de Marketing Territorial est un projet à multiples facettes.

Les éléments-clés du Marketing Territorial

Je reprends ce que Vincent Gollain a présenté il y a peu lors d'une conférence à Lyon :

les 4 éléments-clés du Marketing Territorial. C'est une façon ramassée mais efficace de dire les choses telles qu'elles sont. In fine, nous pourrions nous intéresser à la «marque territoire», qui n'est en rien la porte d'entrée de la démarche, alors que c'est souvent ce qu'on pense vouloir faire en premier.

1- Le diagnostic

Le diagnostic est crucial, qui va révéler les avantages comparatifs du territoire. Il faut savoir d'où l'on vient pour mieux réfléchir où l'on veut aller. Cette première étape primordiale révèle ce qui fait la différence d'un territoire par rapport aux autres, sa spécificité, sa richesse, sa faiblesse aussi ; cet outil va fédérer les acteurs autour de l'analyse des données territoriales communes et il va être partagé. C'est un état des lieux de l'existant, de l'offre donc, que l'on va confronter à des perceptions du public, des clients, des gens que l'on va cibler, afin d'étudier les attentes et besoins des destinataires de l'offre. C'est un moment essentiel, une étape décisive, celle des constats.

Le diagnostic, c'est du temps long, souvent un travail fastidieux, lourd, qui demande des compétences en matière d'analyse puisque l'on va recueillir et synthétiser des données sur l'existant, s'obliger à bien les comprendre et les analyser sous le prisme des éléments attractivité : accessibilité, attractivité économique, attractivité résidentielle, etc. On va d'abord déterminer le territoire pertinent pour réaliser ce diagnostic : pas forcément un territoire administratif. Il faut ensuite trouver les données, savoir qui les détient, puis les analyser, analyser aussi l'identité du terri-

toire si l'on veut se différencier et mettre en valeur ensuite ses spécificités. C'est décisif de savoir qui l'on est, qui est ce territoire, sa personnalité, ses caractéristiques, etc.

Il faut enfin confronter l'offre et son analyse à la réalité du marché. Souvent, dans les diagnostics, les territoires sont assez volontaires pour faire l'analyse de ce qu'ils sont, mais n'ont pas forcément le réflexe d'aller chercher qui sont les autres, les territoires concurrents, de regarder ce qu'ils font - on appelle cela un benchmark - avant d'analyser leurs forces et en quoi leur offre va être différente de manière positive, ou bien moins performante. Il faut comparer son offre et son analyse au regard d'une connaissance plus fine des marchés, des clientèles et de leurs attentes. L'objectif reste de faire évoluer notre offre pour devenir plus compétitif.

2- Le management du projet

Le deuxième point-clé du Marketing Territorial est le management du projet collectif. Un grand effort de dialogue est nécessaire pour mettre en dynamique une équipe animée pour produire un travail de groupe. Il s'agit d'abord de rassembler les acteurs de la chaîne de valeur de l'attractivité autour d'un projet commun et d'objectifs partagés. Travailler sur le territoire, c'est prendre beaucoup de temps avec les responsables territoriaux qui impulsent la démarche, pour bien vérifier que tout le monde est d'accord sur les objectifs et les partage :

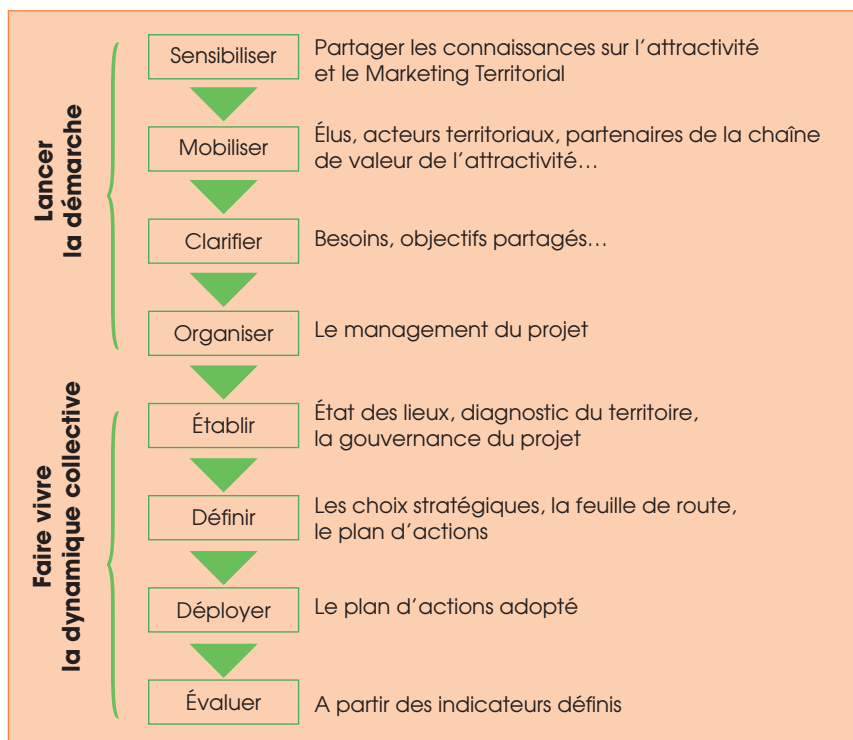
voulons-nous tous faire la même chose ?

Si oui, construisons un cadre de travail organisé, collaboratif, transparent, et nous pourrions travailler en confiance. Au sein de cette organisation, on fera en sorte qu'il y ait des prises de décision par les décideurs et une équipe opérationnelle, performante, mobilisée pour construire la démarche. On peut alors mettre en place des partenariats pour faire adhérer les acteurs du territoire au projet, distribuer les rôles et voir qui est le mieux placé pour mener telle ou telle action. Quand on parle Marketing Territorial, on parle collaboration, coopération, co-construction ; **le mot-clé est toujours «ensemble».**

On change donc de paradigme pour construire ensemble l'attractivité.

3- Le marketing de l'offre et le marketing de la demande

Avec le troisième élément-clé - le marketing de l'offre et le marketing de la demande - on entre dans des notions moins familières aux décideurs territoriaux, qui font pourtant parfois du développement économique. Il faut souvent dialoguer avec les responsables de la communication des collectivités ou des



organismes publics, qui commencent à s'intéresser au Marketing Territorial. Tous les acteurs doivent être familiers de ces notions. Le marketing de l'offre va conduire à lancer des produits comme le fait une entreprise. Par exemple, on lance un produit «Palais des Congrès» et un nouveau ressort, des éléments structurants pour le territoire. Le marketing de la demande va s'intéresser, par des études, à la perception des clients, à leurs attentes, à leurs besoins, à comment ils aiment aujourd'hui se comporter sur le territoire quand ils sont touristes, chefs d'entreprise, etc. La stratégie de Marketing Territorial va toujours articuler ces deux approches.

4- La «marque de territoire»

La «marque de territoire» est souvent la belle image qu'on a envie d'afficher très vite, mais ce n'est pourtant pas une fin en soi. Aujourd'hui, la marque est essentielle, mais elle doit venir une fois fait tout ce travail préalable de définition de la stratégie, dont la marque sera l'outil dédié à la porter ; elle va rassembler, affirmer une destination et contribuer à changer les perceptions car on va l'habiller de nombreuses qualités, de signes et de sens. On se préoccupera du nom à lui donner, parfois un peu compliqué : c'est le risque de chercher des noms pour affirmer sa différence. Finalement, le bon nom d'une Région découle de son histoire, son identité, et de ce qu'on veut promouvoir.

On va créer une plateforme de marque et mettre en place des actions de politique de marque, parfois une marque ombrelle quand on en a l'espace, comme dans le cas

d'une Région. On peut ensuite se connecter à des marques infra-régionales ou encore avoir des marques dédiées sectorielles pour utiliser la marque afin de promouvoir des filières économiques particulières.

La marque doit être un signe, un repère, qui porte des sens, une stratégie, une vision, un positionnement. Ce qu'elle porte et propose, chacun pourra l'utiliser, le partager, le montrer. Levier essentiel, la marque de territoire est donc l'outil qui servira à déployer la stratégie, un outil très structurant, formidable accélérateur de la mise en œuvre, levier mobilisateur, usine à projets collectifs aussi, car, derrière la marque, on sent finalement un pouvoir fédérateur fort. On n'opère alors plus sous le nom d'un institution - nous, nous communiquons auparavant en tant que Conseil Régional - alors que la marque appartient à tout le monde et c'est beaucoup plus facile de travailler ensemble.

Comment lancer une démarche de Marketing Territorial ?

J'insiste beaucoup : il faut prendre du temps pour la préparer et pour s'assurer que l'on a réuni toutes les conditions pour réussir sa démarche, notamment garantir une impulsion et un portage politique au plus haut niveau, car l'attractivité du territoire porte une vision, une ambition, et le projet de ce que l'on veut faire du territoire. La politique de l'attractivité doit être construite à partir de cette vision qui va la porter.

Un portage politique fort est la seule garantie de la prise de décisions stratégiques opérationnelles.

Pour mener ce projet, il faut une organisation forte, une équipe motivée et structurée avec les premiers partenaires, les plus motivés, car il n'est pas nécessaire de mobiliser tout le monde au départ, mais plutôt une petite équipe dans un esprit commando. Ensuite, le cercle s'agrandira naturellement et progressivement. Mais il faut démarrer avec ceux qui sont partants pour le projet, déjà détenteurs peut-être d'acquis précieux, puis désigner un chef de projet au profil collaboratif parmi les gens du développement économique et ceux de la communication. Ce profil est décisif car il faut parfois mettre son égo de côté, placer le projet en lumière, ainsi que les acteurs qui vont le porter.

Se préparer, c'est aussi constituer une base d'information - c'est crucial - car on a besoin de la donnée économique, de la faire vivre, de la faire évoluer, de toujours s'y référer et donc de s'organiser pour ça en adoptant une vraie démarche méthodologique.

Le schéma ci-contre illustre la phase préparatoire d'une démarche. Sensibiliser lors d'un Symposium est intéressant : mettre dans une même salle tous ceux qui peuvent potentiellement travailler ensemble permet justement de s'accorder sur le «De quoi parle-t-on?».

Mais, vers où voulons-nous aller ?

On va mobiliser les élus, les responsables, clarifier le besoin, s'assurer qu'on partage bien les mêmes objectifs car toutes les démarches d'attractivité, de Marketing Territorial, n'ont pas forcément les mêmes objectifs. On va s'organiser, mettre en place une structure pour porter les projets ; parfois, cette gouvernance de projet d'attractivité, préfigure ce qu'on va bâtir ensuite pour être la gouvernance de la stratégie II en sera de toute façon un bon début. On va ensuite établir le diagnostic, puis définir des choix stratégiques, élaborer une feuille de route⁽²⁾ explicitant le projet, avec un plan d'action : c'est une bonne méthode.

Enfin, il faut définir des indicateurs, toujours évaluer les démarches.

Une feuille de route est une stratégie d'amélioration continue. On y travaille tout le temps. En Marketing Territorial, on invente sans cesse, on s'inspire de ce que font les autres, on crée et re-crée son propre modèle parce que, s'il y a des méthodes, des outils, des techniques valables pour tous :

il n'y a pas un territoire similaire à un autre.

Quelques recommandations :

- au premier rang, les conditions politiques et institutionnelles de réussite, au nom de l'indispensable portage politique, fort, légitime, et en transversalité, pour impulser le projet, ne serait-ce que pour mieux s'en dessaisir puisqu'il faut ensuite le faire porter aussi par d'autres (il s'agit donc d'un changement de culture, un changement de posture) ;
- toujours dès le départ, il faut adapter les ambitions aux moyens, car, si l'attractivité fait de bons discours politiques, très ambitieux, et que les moyens ne suivent pas, on déçoit et, quand on emmène avec soi beaucoup d'acteurs, on a une obligation de résultats, ce qui conduit à porter une grande attention aux moyens humains et financiers importants à mobiliser pour se lancer avec des chances de réussite (si, très vite, la machine est en panne, la déception sera grande et touchera beaucoup de monde) ;
- ensuite, il faut créer et garantir dans la durée le lien entre communication institutionnelle, communication territoriale et Marketing Territorial, sans quoi l'institution qui a lancé le projet va avoir la sensation que tout

lui échappe (c'est fréquent) et que, finalement, elle n'est plus promue, au profit des territoires qui eux semblent être les grands bénéficiaires (il faut bien articuler tout cela) ;

- enfin, la gouvernance, sorte de fil rouge tenant compte du contexte local, territorial, politique, des forces en présence, publiques et privées, qui va intégrer la logique territoriale au delà de la logique administrative, clarifier les missions de chacun, réagir en temps réel, et permettre une gestion maîtrisée de la marque ; en fait, organiser la coordination.

Les freins et difficultés du contexte territorial, la cohabitation et l'articulation parfois difficiles avec des marques infra-régionales, avec des marques de territoires plus restreints, et une réelle difficulté d'articulation entre tout cela, voilà les problèmes des marques créées avant que la stratégie et le projet de management (ou de gouvernance territoriale d'attractivité) ne soit bien mis en place. Bien sûr, il y a aussi les phénomènes d'actualité qui parfois vont mettre à mal toute une politique de marque.

Au niveau des ressources, il est absolument nécessaire d'intégrer des compétences et des connaissances nouvelles dans les organisations concernées. L'une des difficultés réside souvent dans le peu d'informations disponibles sur les étudiants mis sur le marché du travail avec des profils utiles au Marketing Territorial. Il y a parfois des postes difficiles à pourvoir (il faut former des gens en Marketing Territorial) et ce peut être un frein à l'appropriation de nouvelles techniques et pour nouer de nouvelles collaborations.

Enfin, il faut gérer le fameux paradoxe entre le temps long de l'attractivité, qui nous projette à long terme, la démarche complexe du bâtisseur qui doit aussi décider dans le temps court d'un mandat électoral. Dans ce type de démarche, le résultat n'est pas forcément à l'échéance de la prochaine élection, mais sera peut-être décisif pour les générations futures. Celui qui porte le projet gagnera (et fera gagner le projet) à le faire porter en faisant jouer le principe de subsidiarité, c'est-à-dire à le partager en recherchant, action par action, qui est le mieux placé sur le territoire pour la mener à bien. La bonne gouvernance, c'est d'abord une organisation du mode collaboratif.

1- Incipit vient de «incipit», qui désigne les premiers mots d'un texte lorsqu'ils forment le titre.

2- En Bretagne, pour notre équipe, une feuille de route fait 600 pages, et donc un cabinet y a consacré beaucoup de temps et d'argent.



Anne MIRIEL,
durant le Symposium



M. Didier KRIEG
Directeur Adjoint - Comité Régional du Tourisme
/ Région Champagne-Ardenne (Région française
jumelé avec la Région de l'Oriental)

L'homme a fait carrière au Centre Régional du Tourisme, au coeur d'une Région dotée d'une historiographie très riche, qui remonte à l'antiquité romaine. Champagne-Ardenne a renouvelé sa promotion sur le Web depuis 2009 ; en 5 ans, les visiteurs sont 80% plus nombreux. Pour rappel, le tourisme, c'est ici 4% du PIB régional, 17 000 emplois directs, et plus de 200 000 lits. De quoi motiver.

Champagne-Ardenne: une Région, deux destinations

*D'abord se
connaître,
se reconnaître
et s'accepter,
puis connaître
la perception
de l'autre.*

Je représente la Région Champagne-Ardenne - c'est-à-dire la Champagne et l'Ardenne - sur laquelle nous travaillons depuis de nombreuses années. Comme le dit le titre, c'est une Région de destination, et donc c'est sous l'angle du tourisme que je traite la question. Cette approche a été déclenchée par le Comité Régional du Tourisme (CRT) de Champagne-Ardenne il y a une dizaine d'années. A l'époque, nous avons travaillé sur le Plan Marketing et le Schéma de Développement du Tourisme dans la Région et nous avons développé cette approche identitaire. Nous avons établi notre profil identitaire, qui a été la base de tout. Il nous a conduit vers cette idée double de Champagne et d'Ardenne pour nous connaître, nous reconnaître, nous accepter aussi, et connaître la perception de l'autre, notre niveau de popularité, la concurrence, etc.

Tout cela est vraiment fondamental avant d'entamer le travail de Marketing Territorial. Notre patrimoine de départ comportait Champagne et Ardenne, deux noms connus, composés, formant le toponyme d'une Région administrative à l'Est de Paris. Mais, quand on les interroge, le grand public comme les professionnels nous disent que cet intitulé semble artificiel, comme un montage, un collage et, de fait, la recherche du portrait identitaire, fondée sur les avis d'historiens et de sociologues à partir d'une analyse très profonde de la Région, nous a

montré finalement que la Région était bien bi-identitaire, duale. Nous avons l'Ardenne au Nord et la Champagne au Sud, qui comprend les Départements de l'Aube, la Marne et la Haute-Marne, où chacun a toujours exprimé son adhésion au territoire de la Champagne. Donc, d'une certaine manière, cette dualité existe de façon implicite ; elle est entérinée, confirmée par les territoires et les Départements. Ce que les institutions comme le CRT ont fait, c'est simplement d'affirmer quelque chose qui pré-existait.

Pour autant, il n'est pas facile de mettre en œuvre un discours qui part d'une unique Région administrative et aboutit finalement à deux destinations touristiques. Il est encore moins évident de s'appuyer sur cette dualité, ce qui est pourtant nécessaire. Nous avons donc poursuivi notre analyse pour passer du «se connaître, se reconnaître et s'accepter» à la connaissance de la perception de l'autre. Nous avons donc mené des enquêtes ciblées sur les points de vue qu'il nous semblait essentiel de connaître : ceux des professionnels extérieurs à la Région et aussi ceux des acteurs touristiques de la Région.

Nous avons consulté 1 500 professionnels pour cela, mais aussi des clients qui ont séjourné en Champagne-Ardenne, français, britanniques, allemands, irlandais et belges, soit près de 3 000 personnes sondées. Il a été intéressant de constater que tous les

points de vue convergeaient pour confirmer cette dualité de perception, ce qui nous a finalement permis une conclusion : la Champagne-Ardenne en tant que destination touristique n'existe pas ! Par contre, la Champagne et l'Ardenne, séparément, fonctionnent. Il a fallu l'admettre, s'appuyer sur ce constat, et travailler sur cette base.

Connaître son niveau de popularité est bien évidemment important. C'est sur Internet que nous avons mesuré cela. Nous avons procédé à une étude au niveau des portes d'entrée touristiques sur le Web, qui a permis de situer la position des différents termes utilisés pour accéder aux données régionales, des mots-clés comme Marne, Champagne, Ardenne, et Champagne-Ardenne qui finalement n'arrivait que 614^{ème} sur 1 090 destinations pertinentes en France. Ceci nous a confirmé qu'il y avait un problème pour cette Région Champagne-Ardenne, en tant que telle et comme destination touristique en tous cas.

Pour connaître la concurrence, nous avons établi un benchmark avec d'autres Régions, benchmark par rapport au positionnement, mais aussi aux valeurs des Régions autour de nous, par rapport aux stratégies de marque existantes et éventuellement concurrentes pour nous. Tout cela a été mené en 2005-2006 et, depuis, nous travaillons sur la base de ces travaux.

Ensuite, il y a eu un travail de mise en place de la plateforme de marque, ce qui est toute autre chose. Nous avons pris en compte le fait qu'il y avait la Champagne d'un côté et l'Ardenne de l'autre, et installé des marques disons «de labellisation», de qualification de l'offre, avec «La Champagne à vélo» - car nous développons le tourisme d'itinérance, le tourisme de randonnée - puis «Les Ardennes à vélo», «La Champagne à moto», puis «Les Ardennes à moto», donc une qualification de l'offre autour des deux destinations, qui nous a permis de valoriser les deux envers la clientèle que nous ciblons.

Nous sommes très attentifs aux résultats sur les moteurs de recherche ainsi qu'aux avis et conseils de consommateurs sur les sites dédiés à les recueillir. Nous savons que c'est primordial pour la popularité d'une Région. Pour autant, soyons très honnêtes sans nous leurrer : les avis sont souvent un retour à l'envoyeur. Ils peuvent prendre une forme assez violente et avoir de graves conséquences. Il faut vraiment être dans la qualité et l'excellence car, dans le tourisme, on n'a pas le droit à l'erreur. Des réputations d'établissements peuvent être détruites très rapide-

ment avec des avis sur un seul site de grande influence. Contre ce risque, nous tirons nos offres vers l'excellence et c'est pourquoi nous allons vers ces marques de destination. La première conséquence est un autre travail à mener, sur la qualité, un travail permanent de formation de nos professionnels, de nos acteurs du tourisme sur le territoire. Par exemple, nous travaillons actuellement avec la Fédération Régionale des Offices du Tourisme pour mettre en place ce que nous appelons l'Académie Ardenne et l'Académie Champagne, où les professionnels sont formés à présenter leur offre, à la marketer et à travailler tout cet environnement promotionnel.



Pour ce qui concerne l'Ardenne, c'est une destination touristique partagée et transfrontalière, ce qui a conduit naturellement à mettre en place une promotion conjointe par les Offices du Tourisme français, belge et luxembourgeois. On prend ainsi en compte un territoire ardennais beaucoup plus vaste

L'Ardenne (en haut)
et la Champagne,
deux territoires contrastés,
deux paysages urbains
bien différents



Beaucoup de marques-territoires existantes et donc une logique de synergies à créer dans une stratégie régionale repensée

que celui de chaque pays pris séparément, très intéressant, au sein duquel a déjà été installée une marque, construite sur un profil identitaire, un bloc-marque bâti sur l'enchantement. Sur ce positionnement, on recense déjà quelques 200 adhérents à la marque.

Aujourd'hui, les partenaires sont constitués en Groupement Européen d'Intérêt Économique, dont chaque partenaire est membre. Il y a une gérance de 3 ans et, au sein du Groupement, existent un Comité de la marque, qui suit les adhésions à la marque Ardenne, ainsi qu'un Comité de marketing, qui suit toute la communication et le marketing. Il y a aussi un travail pour obtenir des fonds européens, avec des dossiers déposés auprès de la Commission Européenne pour y parvenir. Aujourd'hui, le territoire de l'Ardenne va vraiment de l'avant, dans un

vinicole des Appellations d'Origine Contrôlée. Nous sommes vraiment sur la zone et les thématiques de nos tourisms, ce qui signifie que la problématique est assez vaste, riche et multiple. La Champagne-Ardenne n'est donc pas réductible à une frontière administrative.

En conséquence, la destination Champagne a été validée en tant que telle et confortée par la signature, en 2015, du Contrat de destination avec le Ministère des Affaires Étrangères qui fait dorénavant de la Champagne l'une des 20 destinations françaises promues à l'international. S'y est ajoutée la reconnaissance planétaire avec l'inscription au patrimoine mondial de l'humanité par l'UNESCO en juillet 2015. Bien évidemment, il s'agira pour cette marque de se placer en synergie avec le produit mondialement connu associé à son territoire. C'est son enjeu et son challenge.



Les vignobles de Champagne : une reconnaissance mondiale

Depuis le 01 janvier 2016, nous avons un nouveau cadre régional puisque l'Alsace, la Lorraine et Champagne-Ardenne sont réunies en une seule et même Région de plus de 5 millions d'habitants, plus vaste que la Belgique. En son sein, on trouve nombre de marques-territoires : des métropoles comme le Grand Troyes ou le Grand Nancy, des territoires forts en image comme les Vosges, il y a la marque Ardenne, mais aussi Ardenne Métropole autour de Charleville-Mézières, l'Alsace évidemment, marque installée depuis déjà pas mal de temps, etc.

Il s'ensuit qu'un gros travail va être nécessaire sur les stratégies pour introduire des logiques communes, des synergies et des complémentarités, notamment entre les villes-métropoles, et en tous cas pour écartier les cannibalisations concurrentielles intra-régionales. Il s'agit dorénavant de travailler sur l'attractivité globale de la nouvelle Région Grand Est : voilà l'enjeu. L'heure est donc à la réflexion et nous avons passé le message auprès de nos nouveaux élus régionaux.

La nouvelle Région Grand Est

- Regroupe les anciennes Régions Champagne-Ardenne, Alsace et Lorraine.
- 5 550 000 habitants.
- 57 433 km², soit plus que la Belgique, Danemark, ou les Pays-Bas.



processus très collaboratif.

La Champagne, l'autre territoire, est en devenir sur ces points. La marque verra le jour d'ici fin 2016 et le processus est donc très avancé.

Actuellement, nous travaillons sur la Champagne historique, mais aussi sur toute la zone



M. Lionel FLASSEUR
Directeur du Programme ONLYLYON
Agence du Développement Économique
de la Région Lyonnaise

L'homme est un marketeur, passé de l'agro-alimentaire aux services en ligne, après de solides et concluantes expériences. C'est sans doute son passage à la tête du marketing des Aéroports de Lyon, qu'il représente au sein de la structure ONLYLYON, qui lui donne le goût et l'envie de promouvoir l'agglomération lyonnaise à travers le monde. Il la dirige depuis 2012.

La démarche ONLYLYON

Anne MIRIEL a précisé la différence entre le Marketing Territorial et le marketing des entreprises. De par mon profil, je crois pouvoir tenter de réconcilier les enjeux d'un marketing privé et ceux du Marketing Territorial. Pour cela, je voudrais vous faire découvrir la démarche du territoire que je représente.

Je vais tenter d'expliquer de quelle manière Lyon s'y prend pour faire connaître la ville à l'international. Mais, si l'on veut se lancer dans la démarche de Marketing Territorial, il faut effectivement s'intéresser au produit autant que tel.

L'occurrence du produit c'est le territoire : la métropole de Lyon. Alors qu'est-ce que le Programme ONLYLYON ? Je dis volontairement «programme» et pas «marque», parce que le mauvais réflexe dans la démarche de Marketing Territorial, que beaucoup de territoires ont malheureusement suivi, c'est précisément d'avoir pensé à partir des composantes «marque» et «signature». De fait, les professionnels avancent un chiffre peu réjouissant : 86% des démarches de Marketing Territorial auraient cessé au bout d'un an. Ce fort taux de mortalité résulte tout simplement de l'obsession de la marque, qui fait oublier la démarche stratégique et l'absolue nécessité de la structurer.

Pour simplifier, faire connaître, faire aimer et faire venir, c'est d'abord élever la notoriété de la ville. Lyon souffrait d'un manque cruel de notoriété. De la France, on connaît Paris, la french Riviera, mais on ne connaissait pas Lyon.

La deuxième chose, c'est l'image, pour faire

aimer, pour renvoyer une image qui rende notre territoire désirable.

Le troisième point - conséquence des deux premiers - c'est faire venir. Pourquoi faire tout ça ? Pourquoi lancer une démarche ONLYLYON ? Bien sûr pour faire venir plus de touristes, d'affaires ou d'agrément. Pour avoir aussi plus d'investisseurs, par exemple dans nos projets immobiliers, ou pour l'implantation d'entreprises étrangères. Mais c'est également pour avoir plus de talents et pourquoi pas les meilleurs étudiants, les meilleurs chercheurs.

Nous sommes véritablement dans une démarche d'attractivité, avec une vision complètement transversale, avec une vision globale de notre attractivité. Il est hors de question de sectoriser les choses, hors de question de penser tourisme sans penser attraction des investisseurs : le touriste d'aujourd'hui peut être l'investisseur de demain, ou celui qui va envoyer son enfant étudier à Lyon. Nous avons cette vision transversale de ce qui fait l'attractivité d'un territoire ; pour autant, nous essayons d'être spécifiques sur chaque approche.

Alors, effectivement, comment réunir tout le monde ? La clé du succès, c'est vraiment la capacité, dès le départ, d'emmener toutes les parties prenantes dans le projet. Je dis «dès le départ», parce que la démarche ONLYLYON a été lancée depuis une dizaine d'années, à l'initiative de la Métropole de Lyon, donc du pouvoir institutionnel et du pouvoir politique. Mais, dans sa grande sagesse, Lyon s'est dit qu'il fallait rassembler les

Faire connaître, faire aimer et faire venir, c'est d'abord élever la notoriété.



ONLYLYON : une présence urbaine prégnante (ici au quartier des Confluences, dernier espace récemment urbanisé, où Rhône et Saône se rejoignent

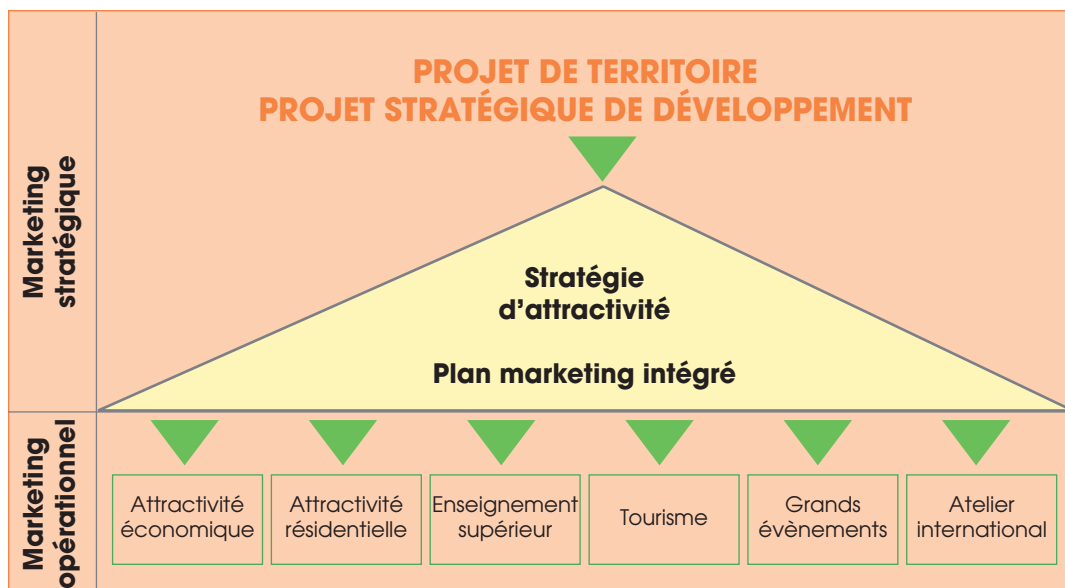
forces vives «dès le départ», avant même de parler de Marketing Territorial, avant même d'envisager ONLYLYON, en commençant par réfléchir au schéma stratégique autour de la question : qu'est-ce qui fait l'attractivité d'une ville ?

Ainsi, parmi les 13 partenaires fondateurs, on retrouve la Chambre de Commerce, la ville, la métropole, les organisations patronales - MEDEF, CGPME – mais aussi les outils structurants, comme les aéroports de Lyon, les Universités, l'Office du Tourisme, l'Agence pour l'Attractivité des Investisseurs.

Ces partenaires se réunissent et réfléchissent ensemble à ce que doit être notre ville dans - pour reprendre le propos du Vice-Président

du Conseil Régional de l'Orient - 5 ans, 10 ans, 20 ans... On élabore d'abord ensemble un schéma, on donne l'impulsion et ensuite, seulement ensuite, on pense effectivement au marketing.

Une décennie plus tard, vous pouvez voir un certain nombre de logotypes de grandes entreprises présentes à Lyon, qui, depuis 3 ans, sont entrés dans la démarche ONLYLYON, même graphiquement, alors que parmi les 13 entrepreneurs fondateurs, tous n'ont pas eu la même implication dans le programme, tous n'ont pas utilisé le même code. Par contre, certains organismes, du jour au lendemain, ont changé leur nom, leur signature comme :



**DES MARQUES «INTÉGRÉES»
À PARTIR DE LA «MARQUE MÈRE»**

ONLYLYON 
LA MÉTROPOLE

ONLYLYON 
INVEST IN

ONLYLYON 
TOURISME ET CONGRÈS

 **UNIVERSITÉ
DE LYON**

- L'Office du Tourisme, qui avait son propre logotype, et qui est devenu «ONLYLYON Tourisme & Congrès» ;
- L'Agence de Développement Économique, appelée Aderly - un acronyme peu signifiant qui ne dit rien de ce qu'il y a derrière - alors que si je dis «Invest in Lyon», chacun peut aisément comprendre qu'il s'agit de faire venir des investisseurs ou de faire des sociétés internationales.

J'ai cité Invest in Lyon, la Métropole de Lyon, ce qui prouve que le pouvoir institutionnel et politique accepte sur de grandes opérations internationales de s'effacer pour devenir ONLYLYON. Dernièrement, les Universités de Lyon ont aussi pris un bout de la marque. Je veux juste transmettre ici la vision d'une intégration qui s'est faite assez rapidement, notamment à travers la marque.

La marque est un outil qui s'impose dans un univers extrêmement concurrentiel. Vous n'avez pas le choix de faire savoir ou non votre savoir-faire : ce n'est pas une question à se poser. Aujourd'hui, la concurrence est mondiale et, pour nous, elle commence par la concurrence européenne. Certaines villes-métropoles, comme Amsterdam, lancé des démarches de Marketing Territorial en 2004, 3 ans avant nous. Les équipes de Berlin sont extrêmement structurées sur le sujet. Madrid, Copenhague, et d'autres encore sont dans cet univers concurrentiel. Il ne suffit

plus aujourd'hui d'avoir des projets de développement, ou une vision stratégique, il faut le faire savoir et, si vous le faites savoir, vous entrez dans une spirale vertueuse.

Alors, quand on dit que l'objectif d'ONLYLYON est de faire la promotion de Lyon à l'international, c'est faux, car nous ne pouvons pas être présents partout. Il faut faire des choix. Nous avons déjà fait celui de la métropole, que nous jugeons attractive pour faire venir des investisseurs, des touristes, des talents. Paris, pour nous, n'est pas un concurrent, mais un terrain de chasse. Les grandes villes européennes également sont des terres de chasse pour nous. Quand nous ouvrons une liaison aérienne directe avec

**UN UNIVERS TRÈS CONCURRENTIEL
DE «MARQUES-MÉTROPOLES»**

be  **Berlin**

LONDON™
& PARTNERS

Alsace


AUVERGNE
NOUVEAU MONDE


Hamburg

I amsterdam.

MADRID
about you

COPENHAGEN
Open for You

**L'écosystème
ONLYLYON en 2015**

- ➔ 13 partenaires fondateurs institutionnels :
 - 3 collectivités territoriales ;
 - 4 organismes touristiques ;
 - 1 Université ;
 - 5 organisations économiques.
- ➔ 18 partenaires officiels, entreprises privées



« Ne pas séparer la communication de la partie projets » : Lyon comporte de forts éléments d'image de marque

Dubaï, grâce à la compagnie Émirats, Dubaï devient une ville prioritaire pour nous.

Il faut une veille et un travail permanents en direction des grandes villes à l'international pour observer les gains et pertes d'attractivité des unes et des autres : comme nous avons notre propre programme d'attractivité, c'est également un enjeu pour nous.

Donc, nos cibles géographiques sont clarifiées et c'est là que nous allons faire de la promotion, surtout et d'autant plus que nous suivons ces villes et y sommes présents depuis des années et des années. Dans notre métier, il y a des opportunités, énormément,

à saisir. Mais, si on est opportuniste, on n'est pas stratégique. On peut donc être opportuniste ponctuellement, mais pas en permanence. Donc, nous modelons nos actions et nos efforts en fonction des résultats que nous pensons et voulons obtenir, c'est le premier point.

Le deuxième point, c'est la définition de la cible commune, la personne-type que l'on veut cibler, une personne en mobilité et, plus précisément, une personne qui voyage plus de 4 fois par an pour des raisons d'affaires ou de loisirs. Le fait d'avoir adopté cette définition nous permet aussi de faire des choix

UNE RÉUSSITE COLLECTIVE REMARQUÉE AU NIVEAU NATIONAL



stratégiques en communication et notamment d'opter pour être très présents dans des réseaux sociaux.

Avant d'examiner très concrètement ce qui est mis en action, nous pouvons évoquer les résultats. Comme Anne MIRIEL l'a bien souligné, quand on se lance dans ce type de démarche, il faut penser au long terme, mais aussi assumer des efforts : efforts humains, efforts des organisations, efforts budgétaires, surtout au long terme, car on ne peut attendre des résultats au bout d'un an ou deux.

Nous avons un recul de 10 ans. Aujourd'hui, quand on regarde l'impact de la démarche ONLYLYON, il est difficile de séparer la partie communication de la partie des projets en tant que tels. Nos résultats ne pourraient être atteints uniquement par la démarche ONLYLYON, car celle-ci est au service des projets structurants de la métropole. Donc, à la base, il faut quand même et d'abord avoir des projets et il faut le faire savoir : c'est cette combinaison du savoir-faire et du faire savoir qui va produire des résultats.

Pour évaluer l'impact, voyons par exemple l'évolution du tourisme à Lyon. Nous sommes passés troisième destination touristique en France ; qui aurait cru, parmi ceux qui la connaissent depuis longtemps, que Lyon deviendrait une grande destination touristique ? On passe plus 3 jours en moyenne à Lyon, alors qu'auparavant, c'était une ville de passage où l'on s'arrêtait 3 heures. Plus de 50% des visiteurs sont des étrangers.

Lyon est aussi un territoire d'investissement : alors que les investissements étrangers baissent en France, ils progressent à Lyon. Nous battons année après année nos re-

cords de nouvelles implantations d'entreprises à Lyon.

Lyon est présente et de mieux en mieux placée dans les classements internationaux. Il est important de noter que Lyon progresse dans des domaines très différents, un choix fait dès le départ. En termes de positionnement pour notre communication, nous avons trois scénarios possibles :

- être la deuxième ville de France ;
- être la ville de quelque chose (gastro-nomie, santé, ville du patrimoine avec l'UNESCO, etc.) ;
- s'affirmer comme ville globale, capable de pousser l'ensemble de ses atouts.

Il peut paraître simple de dire que Lyon est une ville globale, à l'image de Barcelone. Pourtant, en termes de communication, il n'y a rien de plus difficile que de vouloir pousser tous les atouts d'un territoire, que ce soit une Région ou une ville. C'est malgré tout le choix que nous avons fait. Nous accordons de l'importance aux classements car ils nous permettent de constater que Lyon s'illustre dans des domaines aussi différents que le tourisme, les investissements, la culture, l'attractivité des talents, etc. Aujourd'hui, Lyon est la ville préférée des cadres et des jeunes diplômés, devant Paris.

De même, le dernier classement publié montre que Lyon est la ville la plus attractive de France quand on cumule des aspects de développement purement économiques et d'attractivité liée à la qualité de vie. Nous sommes passés devant Paris sur ce critère et vous savez tous que, pour les jeunes générations, le critère de la qualité de vie est aussi important aujourd'hui que la puissance économique. Notre pari est donc en voie d'être gagné.

UNE RÉUSSITE COLLECTIVE REMARQUÉE AU NIVEAU INTERNATIONAL



Un centre de ville qui fait la part belle au piéton, très commerçant et animé : un cadre urbain agréable



Le tout dernier succès de ONLYLYON a trait à un enjeu extrêmement fort : l'ambition affichée de rentrer dans le top 15 des villes les plus attractives, les plus influentes d'Europe. Aujourd'hui, 10 ans après, nous révisons à la hausse cette ambition et souhaitons désormais être dans le top 10 des villes les plus attractives et plus influentes d'Europe. Les chiffres semblent nous donner raison de rehausser notre objectif parce que, sur certains critères, nous y sommes déjà.

Le dernier point est la différence entre la réalité et l'image. J'entends que la Région de l'Oriental a un certain nombre de richesses à faire valoir et que ces richesses sont méconnues. Personnellement, c'est la première

fois que je viens dans l'Oriental et je suis ravi de découvrir à travers les discussions - sur l'ensemble des approches possibles, j'avais des perceptions ou je n'en avais - que la réalité est toute différente de l'image. C'était exactement la même chose pour Lyon. Soit il n'y avait pas la bonne perception (ville bourgeoise, ville renfermée, etc.), soit il n'y avait pas réellement d'image qui ressortait. Aujourd'hui, nous avons réussi à réduire le décalage entre la puissance de ce territoire et l'image qu'il renvoie, et ceci est un facteur extrêmement important. Une fois assignée l'ambition, définie la stratégie, posée la problématique, on entre dans les recettes du marketing. Nous avons fait nos choix de communication.

Développer notre **notoriété & image** au niveau de la réalité du territoire



ONLYLYON, les médias off line et le digital

Nous utilisons des médias off line, donc hors Internet. Par exemple, nous sommes présents en ce moment dans les aéroports de Paris avec des campagnes publicitaires. On s'appuie également sur les grands transporteurs aériens (ici au Maroc, il y a de très bons transporteurs pour toucher vos cibles), dont Air Canada récemment.

Nous sommes très présents dans le digital. Quand a démarré ONLYLYON, nous faisons des campagnes dans tous les aéroports européens, très présentes : au bout d'un mois, nous n'avions plus de budget. C'était il y a 10 ans, à nos débuts, mais c'était encore un peu vrai il y a 4 ans. Les médias ont beaucoup évolué, la manière de construire son

LA COMMUNICATION « SOCIALE »

■ **Objectif** : Atteindre une croissance qualitative de 50% de nos fans et diversifier nos réseaux



100 000 followers



80 000 fans 10 M vues



1 500 000 fans



50 000 fans 500 000 likes

image aussi. On ne peut plus promouvoir son territoire en disant qu'on est le plus beau et le plus fort : nous faisons mieux que ça car nous passons par la preuve.

Nous ne travaillons donc pas la notoriété pour la notoriété : la notoriété sera comme une conséquence de nos actions. Alors, que faisons-nous ? Nous nous appuyons sur les grands événements de Lyon (les événements urbains, culturels, économiques, etc.) et nous ne cessons de les publier sur les réseaux sociaux avec une vision complètement transversale de tous ces réseaux. On a internalisé la compétence de community manager au sein de notre structure et nous sommes très présents.

Pour donner quelques chiffres, nous comptons moins de 50 000 fans sur Facebook il y a 3 ans ; nous en aurons à la fin de l'année 1,5 million. Quelques chiffres sur notre visibilité : en 2013, nous obtenions moins de 10 millions de vues sur les réseaux sociaux, contre 74 millions en 2014, et 205 millions en 2015. Notre objectif pour 2050 est un horizon à 300 millions de vues, avec un investissement raisonnable au final et surtout une communauté extrêmement engagée. Il y a un pouvoir de viralité aujourd'hui, très fort sur notre communauté, qui nous permet de porter très fortement nos thèmes.

Nous faisons des actions géolocalisées mais aussi des campagnes mondiales pour aller chercher les investisseurs. Potentiellement, vous êtes sur des réseaux sociaux, vous allez laisser votre nom, votre position hiérarchique et laisser votre secteur d'activité et diverses informations. Nous exploitons ces informations pour aller chercher des investisseurs pour Lyon.

Les relations de presse sont utilisées bien sûr, en allant chercher des journalistes dans différents pays pour les convaincre de venir à Lyon, parce que, une fois arrivé à Lyon, on adopte Lyon, on devient addictif de notre

slogan. Nous avons eu ces trois dernières années des croissances de plus de 30% des retombées de presse à l'international, donc des résultats très probants.

Toujours pour les réseaux d'ambassadeurs ONLYLYON, nous avons été parmi les premiers à concevoir, dès le départ, un réseau social dédié à la promotion de notre territoire. Le réseau des ambassadeurs ONLYLYON, ce sont plus de 20 000 personnes aujourd'hui, présentes dans 120 pays qui vont déclencher plus de 200 000 transactions de promotion de manière bénévole.

Le témoignage de Fatih Hajjat - ci-après page suivante - atteste de cette dynamique.

L'APPROCHE COLLABORATIVE

■ **Objectif** : poursuivre la modernisation de nos outils technologiques et leur partage

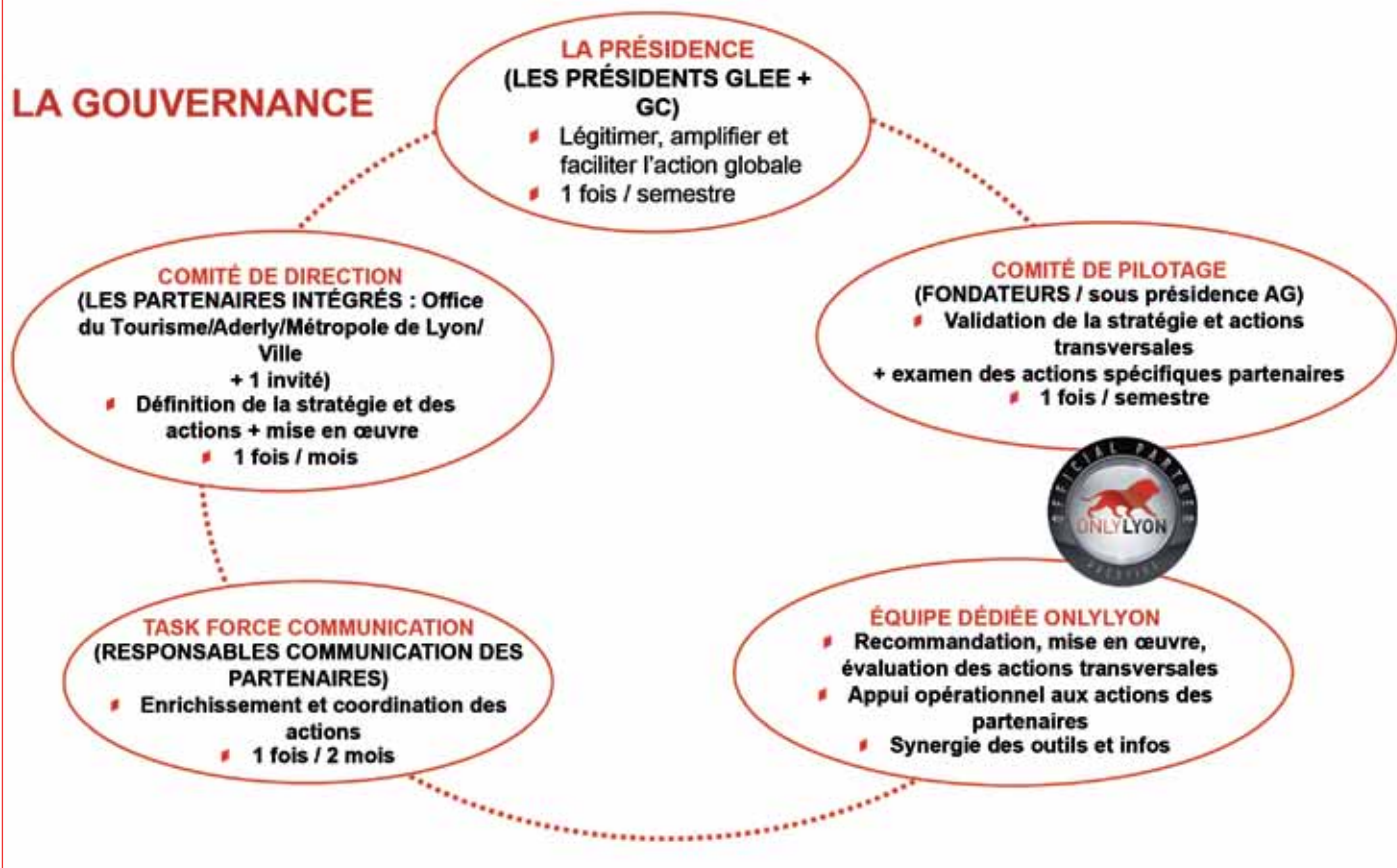
Accès simplifié et sécurisé à
tous les fichiers communs :
présentations power point,
photos, vidéos

www.onlylyon-partners.com

Le mode de gouvernance : un facteur-clé du succès

Aujourd'hui, nous avons réussi comme le montre le fait que de grandes entreprises investissent de l'argent dans le programme ONLYLYON : des grands noms sont à nos côtés à la fois pour investir mais aussi pour soutenir la démarche.

LA GOUVERNANCE

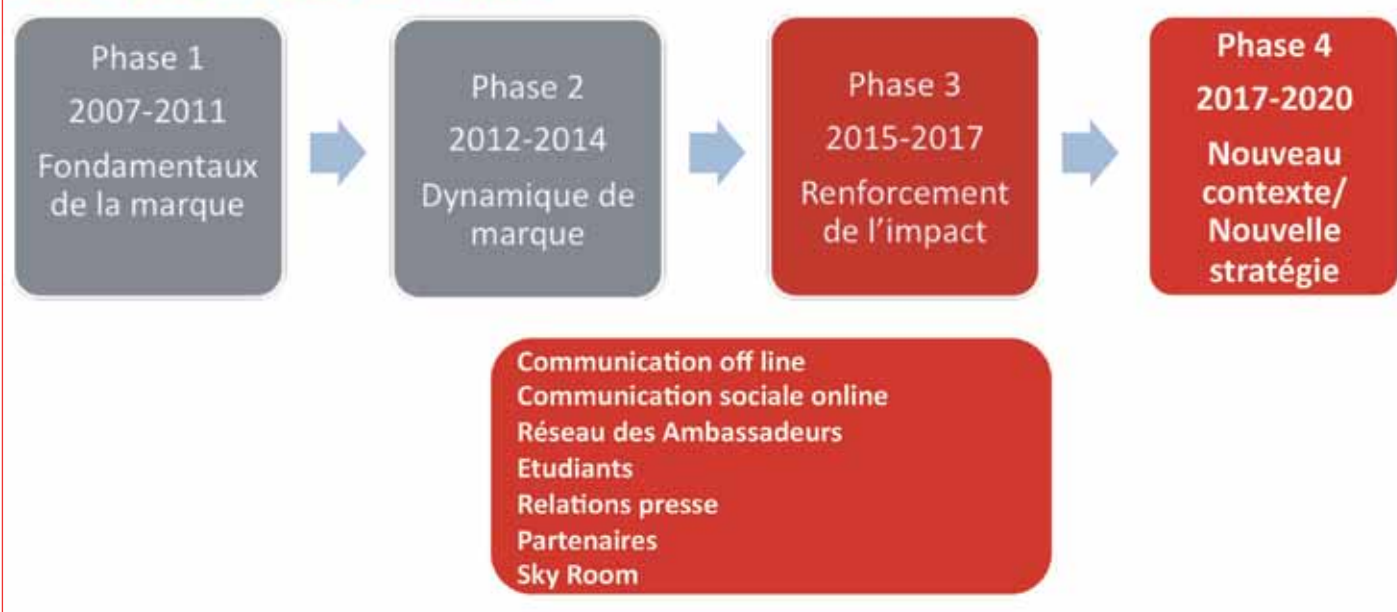


Je ne peux terminer sans évoquer la question de la gouvernance. Comme l'ont indiqué les autres intervenants, c'est aussi pour moi - et pour ONLYLYON, ses partenaires, et les élus - un aspect totalement stratégique. Sans entrer dans les détails, et pour revenir à la comparaison entre le marketing des entreprises privées et celui des acteurs publics, nous avons souhaité nous organiser comme

une entreprise privée sans pour autant avoir des hiérarchies qui nous lient entre nous. Nous avons choisi un modèle avec :

- une multiple présidence ;
- un comité de pilotage, qui correspond un peu à un comité d'actionnaires pour une société ;
- un comité de direction ;
- la mise en place de différentes actions.

UNE VISION LONG TERME



Nous sommes vraiment extrêmement rigoureux sur la gouvernance, parce que c'est un facteur-clé de ce succès, comme l'a été la prise en compte du temps, de la progressivité et de la persistance dans l'effort.

Sur le schéma ci-avant, on voit très bien ce que furent les différentes phases successives de la démarche ONLYLYON, lancée en fait dans un contexte d'avant les crises mondiales (financières, puis économiques) et qu'il a donc fallu sans cesse réajuster sans jamais arrêter de progresser et sans rien abandonner de la vision stratégique.

Une décennie plus tard, c'est avec la même vision que nous travaillons à une nouvelle stratégie après analyse et prise en compte du nouveau contexte.

Depuis toujours, nous avons concilié décisions de court terme et vision de long terme. Un exercice souvent de haute volée.



Les bords du Rhône, avec les bâtiments de l'Université

TÉMOIGNAGE



Mme Fatiha HAJJAT,
Exemple d'ambassadrice
de l'occurrence ONLYLYON

Les événements TEDx contribuent à la création d'utopies collectives, de rêves nécessaires, qui peuvent porter les marques de demain, y compris pour un territoire. L'auteure rappelle que l'imagination est une clé ; pour la stimuler, on peut mobiliser le savoir et l'expérience, avec TEDx par exemple.

L'Oriental est finalement pour moi à la croisée des chemins entre deux territoires de cœur, car je suis originaire de la Région - de Debdou, Sidi Lahcen - et Lyon, devenue ma ville d'adoption. J'y suis arrivée il y a 5 ans après un parcours à l'international.

Lorsqu'on a vécu dans de grandes métropoles, comme Londres, on cherche un espace où l'on peut s'enraciner.

J'ai trouvé en Lyon tout ce que je recherchais. Lorsqu'on arrive à Lyon, on commence à s'intéresser vraiment à la ville, on s'interroge sur les forces vives, à qui fait la ville. Lorsque j'ai monté ma propre structure, j'ai rencontré les animateurs de ONLYLYON.

A l'origine, je ne vous cache pas que j'étais assez sceptique sur la marque : je me demandais pourquoi un territoire aurait besoin de marketing, ou de rechercher du rayonnement : de toutes façons, s'il était attrayant, il rayonnerait par lui-même.

Au fil des conversations, je suis entrée dans le réseau des ambassadeurs, qui compte aujourd'hui des milliers d'ambassadeurs et ambassadrices comme moi, et nous nous battons tous les jours pour faire vivre cette marque. Le programme nous permet d'organiser des événements. J'organise moi-même des événements ONLYLYON à vocation de faire partager des idées avec le monde.

C'est vraiment un pari très fort : se présenter comme un territoire, une marque mature, et être capable de donner la parole à des ambassadeurs qui vont eux-mêmes porter la marque. Le réseau, au sein du programme ONLYLYON, nous rassemble une fois par mois, une façon de se rencontrer pour partager des idées.

A mon avis, la force du programme, c'est aujourd'hui d'être parvenu à créer un espace où nous travaillons avec beaucoup de bienveillance. Ma carte de visite, par exemple, porte un logotype ONLYLYON et, lorsque je suis à l'étranger, je parle de la ville et du programme ONLYLYON. Tout me rattache finalement à ce programme.

Nous allons au delà de la logique de citoyenneté - être actif dans sa cité - car nous sommes vraiment partie prenante et, lorsque je fais la promotion de la ville ou du programme ONLYLYON, j'avance mes propres activités en même temps. Donc, c'est une force importante, un appui pour moi. Aujourd'hui, mes activités fonctionnent très bien car bon nombre d'étrangers viennent en septembre pour écouter nos speakers sur une demi-journée.

ONLYLYON nous place au delà du simple citoyen qui veut s'impliquer dans un territoire.

ONLYLYON nous donne des outils, des cahiers de charges, un certain nombre de moyens qui permettent de promouvoir la ville et le programme, et aussi d'être fiers et enracinés dans une marque qui nous représente.



Mme Anne MIRIEL
Fondatrice et dirigeante du Cabinet Inkipit,
Conseil en attractivité et valorisation
des territoires

L'auteure fut Directrice de la communication de la Région Bretagne, puis Directrice de l'attractivité de son Agence économique : des références structurantes. Depuis 2014, ses compétences s'exercent aussi bien à la tête de son cabinet de conseil en attractivité, Inkipit, qu'auprès de l'Université d'Aix-Marseille, à Sciences Po.

La **Marque Bretagne**, une expression de l'ancrage au territoire



Pour illustrer la volonté de se lancer dans une démarche de Marketing Territorial, la genèse de l'histoire de la marque Bretagne peut constituer un bon exemple ; non son fonctionnement d'aujourd'hui - il faudrait beaucoup de temps pour le décrire - mais vraiment la façon dont elle est née. L'enjeu était de faire évoluer l'image et les représentations de la Bretagne pour la rendre plus attractive, notamment au plan économique, et la méthode choisie a été de rassembler les bretons autour de cet objectif.



Par culture, la Bretagne possède un état d'esprit très favorable au lancement de ce type de démarche ; il y a vraiment la force du collectif et une habitude, une tradition, de travailler ensemble. Ceci s'inscrit dans une très forte identité régionale et, dès lors qu'il s'agit de promouvoir le territoire à l'extérieur, les bretons se rassemblent, forment une équipe et se solidarisent entre eux.

Donc, de tous temps, les bretons ont eu cette habitude de promouvoir leur territoire au plan national et international de manière collective et les acteurs publics, les entreprises, les associations culturelles, sportives, économiques, se retrouvent autour de cet objectif. En 1998, nous sommes allés au Salon des régions françaises à Tokyo pour promouvoir la Bretagne, ainsi qu'aux Galeries Lafayette à Paris ; l'année suivante, nous avons aussi eu un référencement des produits bretons durant 15 jours aux magasins Harrods à Londres et nous avons organisé un festival et des ventes de produits bretons sur Covent Garden, avant d'aller à l'Exposition Universelle de Hanovre en 2000. En toutes ces occasions, nous étions sous une bannière commune qui s'appelait «Bretagne», sous laquelle chacun se plaisait à promouvoir son activité, son entreprise, ses produits, son territoire.

Nous savons la puissance du nom Bretagne et l'intérêt déclenché est a priori favorable, extrêmement fort, ce qui fait que beaucoup d'entreprises, associations, festivals ou autres events, utilisent la référence à la Bretagne dans leur communication. Elles le faisaient toutefois avec des représentations visuelles le plus souvent issues de l'imagerie traditionnelles - la mer, le signe identitaire, l'hermine, le drapeau breton - des signes forts, mais qui ramènent à des images très classiques, très

folkloriques, très historiques de notre identité régionale. Enfin, deux autres facteurs laissaient penser que nous pouvions nous lancer dans une démarche collective :

- nous disposons de la puissance de réseaux bretons, une diaspora très répartie dans le monde, très attachée à la région et à sa promotion ;
- une puissance exceptionnelle aussi de la Bretagne sur le Web, en particulier les réseaux sociaux.

Ainsi, en 2007, sous l'impulsion de Jean-Yves le Drian, élu Président de la Région en 2004, et qui a la Bretagne au cœur, nous avons souhaité montrer la Bretagne porteuse d'une vraie ambition et non plus la Bretagne réduite à des représentations traditionnelles, folkloriques identitaires ; la Bretagne avec toute la force dont elle est capable ainsi que son aptitude à être une région économique, innovante, technologique.

Donc, le Président nous a demandé de monter une opération à Paris, que nous avons appelée La Breizh Touch, montrant «la Bretagne comme vous ne l'avez jamais vue». Il s'agissait de dire à nos publics parisiens ou présents à Paris : «Vous pensez que la Bretagne est ainsi, nous allons vous montrer qu'elle est aussi bien autre chose». Nous avons donc lancé une vaste opération de promotion à Paris, faisant défiler tous nos groupes folkloriques - 3 000 bagadous (nom donné à nos ensembles de musique traditionnelle) sur les Champs Élysées - ce qui n'était jamais arrivé.

Le concept porté par notre Président était de faire défiler la forme de ce que nous sommes, mais, à côté, d'organiser des expositions pour dire la Bretagne moderne, technologique, innovante, et qui avance vite. Donc, plusieurs jours durant à Paris, venus de Bretagne, se sont succédés des bateaux de pêche, des dizaines de scientifiques et de conférenciers, des représentations de tous nos festivals de musiques actuelles, des promotions, le tout dans des lieux très médiatisés, prestigieux et «branchés» de Paris. Nous avons eu vraiment beaucoup de monde, de visiteurs et participants, et un retentissement médiatique très important.

Cette histoire un peu ancienne, constitue vraiment pour moi le démarrage du Marketing Territorial de la Bretagne. Je n'oublie pas les actions antérieures, mais là, nous avons vraiment fait du Marketing Territorial sans le savoir, ni le nommer, sans même s'en rendre compte. Nous avons créé une marque, avec toute une image autour, pré-

sentant l'offre de la Bretagne telle que nous voulions la raconter. On peut dire que nous avons créé un cahier des charges, mais, en fait, il pré-existait - en tous cas nos objectifs et notre vision - puisque c'est bien lui qui nous a servi à monter cet événement et que toute l'image que nous voulions projeter de notre territoire y était.

Cela a révélé tout un potentiel avéré pour se lancer dans cette démarche, une réelle capacité de mobilisation collective des milieux économiques, culturels, des acteurs publics, et une attente très forte des acteurs économiques pour une politique collective de promotion, de marketing, sur la Bretagne,





portée par les acteurs publics. Les entreprises attendaient cette volonté, cette impulsion et ce portage politique pour mettre la Bretagne sous le feu des projecteurs ; heureusement, nous avons un Conseil Régional très volontaire sur ce plan. En 2009, nous avons ainsi pu lancer cette démarche de création de marque, menée conjointement et portée politiquement par le Président de Région. Trois organismes ont travaillé ensemble : le Conseil Régional (rôle pilote), l'Agence Économique et le Comité Régional du Tourisme très étroitement associés. A mon sens, la réussite de la démarche tient beaucoup au Comité de Pilotage. Ces organismes continuent encore aujourd'hui de travailler ensemble, main dans la main, pour faire avancer ce projet.

Autre précepte énoncé : la volonté de s'intéresser à l'ensemble des champs qui font l'attractivité de la Bretagne. Auparavant, il y avait beaucoup d'actions isolées dans le domaine du tourisme ou le domaine économique pour valoriser l'attraction ou promouvoir des zones d'activité ou d'accueil d'entreprises, mais notre Président souhaitait que l'on rassemble tous les champs. Nous avons fait un diagnostic des forces et faiblesses, un diagnostic d'image. Nous avons monté toute une réflexion pour faire notre plateforme de marque et créer un code de marque, avec l'idée de le mettre à disposition de tous.

C'était une méthodologie très participative, qui a mobilisé près de 5 000 personnes sur ce projet. Nous avons organisé des visites des territoires, fait des interviews à l'intérieur du territoire, à l'extérieur, monté un blog, invité les bretons à dire leur perception du territoire, la façon dont ils le voyaient. Cette démarche, tout ce travail de construction, a pris de 6 mois à 1 an et mobilisé beaucoup de monde. Nous avons veillé à avoir dans des groupes de travail plus restreints car on ne monte pas des projets à 150 personnes dans une salle. Nous avons des acteurs principaux, dont il fallait toujours s'assurer qu'ils n'allaient pas mettre à mal toute une démarche pour une raison politique ou éco-

nomique, ou de susceptibilité. Nous avons fonctionné d'une façon très itérative. Par exemple, pour déterminer collectivement les valeurs que la marque a portées. Quand le logo est sorti, ainsi que les éléments forts du code de marque, nous nous sommes assurés que chacun serait d'accord pour le porter. Nous avons donc vérifié sans cesse qu'il y avait adhésion unanime à la démarche et que tout ce qui serait mis en place pouvait finalement être accepté et approprié par ceux qui allaient devoir porter le projet.

Le principe est celui d'un code de marque accessible à tous. Vous pouvez le voir sur le site de la marque Bretagne. C'est donc une source d'inspiration. Aujourd'hui, si quelqu'un veut parler de la Bretagne, il dispose de la matière pour tenir un discours moderne, contemporain, et véhiculer une image qui donne envie, au-delà des représentations traditionnelles, en utilisant cette boîte à outils mise à disposition de tous. Ce logotype est pour nous l'expression de l'excellence. Il répond à l'objectif de tirer vers le haut l'image de la Bretagne et nous avons donc décidé d'en faire une marque exigeante. Ainsi, tous ceux qui veulent porter la marque Bretagne (ambassadeurs officiels), la mettre sur leur communication, sur leur site Internet par exemple, doivent se conformer à notre cahier des charges, car porter la marque Bretagne veut dire la faire rayonner d'une certaine manière à l'extérieur. Nous, nous avons fait le choix d'une marque sélective. D'autres Régions, d'autres territoires, optent pour une marque d'ambassadeurs, beaucoup plus ouverte.

Aujourd'hui, la marque Bretagne compte 664 partenaires, des entreprises, des associations, des organismes publics, beaucoup d'acteurs du tourisme. Elle nous permet de monter des opérations collectives et nous avons réussi à faire en sorte qu'elle soit la marque de tous les organismes publics qui travaillent ensemble sur l'attractivité, des villes et des départements bretons qui ont créé aussi des marques de territoire, inspirées du code de la marque Bretagne, des villes et des acteurs privés.

Dialogues en panel, avec cinq grands opérateurs économiques et acteurs du développement régional de l'Oriental



M. Saïd ZARROU
Directeur de l'Agence
Marchica



M. Nabil
DOUBI-KADMIRI
Directeur de la Société
de Développement
de Saïdia



M. Youssef ZAKI
Président de Centre
Régional du Tourisme
de l'Oriental



M. Mohamed SABRI
Président du Centre
Régional
d'Investissement



M. Mohamed MBARKI
Directeur Général de
l'Agence de l'Oriental

M. Yosr TAZY :

Messieurs, comment réagissez-vous à ce qui vient de vous être présenté ?

M. Saïd ZARROU

Effectivement, nous réfléchissons aux questions de communication et de marketing. L'Agence Marchica a en charge un projet très vaste et ambitieux, qui démarre à la frontière et enveloppe toute la lagune. Actuellement, nos efforts portent surtout sur la partie Atalayoun. En communication, on nous demande encore et toujours de nous positionner par rapport à Nador, la Région également, et bien sûr le pays. Ceci montre l'ampleur des progrès à faire pour marketer notre territoire et communiquer sur lui. Nous avons beaucoup de discussions autour de ces points, mais l'heureuse initiative de cette journée va nous permettre de structurer notre démarche et sans doute de mieux travailler ensemble à promouvoir notre Région.

Les journalistes me demandent souvent si nous sommes les concurrents de Saïdia. Les mêmes ou d'autres demandent peut-être l'inverse aux dirigeants du développement de Saïdia. Pour moi, il n'y a pas concurrence et il faut vraiment travailler ensemble pour la Région de l'Oriental avant de promouvoir Marchica ou Saïdia ou encore Figuig.

Il faut dépasser la question du principe et travailler sur le contenu. Notre premier travail sera d'établir un diagnostic.

M. Yosr TAZY :

M. KADMIRI, comment communiquez-vous sur Saïdia ? La station n'a pas de notoriété particulière à l'international malheureusement, alors l'association dans le cadre d'une stratégie de communication territoriale plus large, est-ce que ce ne serait pas la solution pour promouvoir Saïdia ?

M. Nabil DOUBI-KADMIRI

L'initiative de cette journée tombe à pic pour nous. Effectivement, sur le territoire régional, il y a différents produits à marketer et l'un d'eux est précisément la station de Saïdia, comme la station Marchica en constitue un autre. Jusqu'à

présent et aujourd'hui encore, notre travail de marketing portait surtout sur les offres de la station, notamment via l'animation estivale qui reste une action de promotion localisée.

Aujourd'hui, nous avons besoin de l'ensemble du territoire régional pour définir cette destination, utiliser l'hinterland régional pour donner de la profondeur à l'image de notre produit et nous inscrire dans une stratégie de marketing plus vaste, non limitée à notre seul horizon.

M. Yosr TAZY :

Je voudrais m'adresser au Directeur du Centre Régional du Tourisme de l'Oriental (également Président du Conseil de Berkane) pour lui demander quels sont les dispositifs mis en place pour promouvoir la Région ?

M. Youssef ZAKI

Cette journée est pour moi très enrichissante. Elle se déroule autour d'une problématique importante, surtout pour tous les acteurs touristiques de la Région. C'est une occasion pour remercier l'Agence de l'Oriental pour tous les efforts déployés en faveur du secteur du tourisme dans la Région. Je suis fraîchement élu à la tête de CRT de l'Oriental et j'ai eu l'honneur de présider le Conseil Provincial du Tourisme de Berkane ces dernières années, qui a été créé en 2010 afin d'accompagner la station balnéaire, de promouvoir l'attractivité de la station et de conforter ce Conseil Régional de Tourisme.

Nous avons bien entendu élaboré une stratégie, une feuille de route en communication, après consultation et coordination avec les professionnels et les élus de Berkane, la Province dont Saïdia fait partie. Nous avons réalisé un produit publi-promotionnel relatif à toute la Région - pas seulement la Province de Berkane - parce qu'il fallait traiter cette question. Bien sûr, nous avons été présents dans les principaux salons nationaux et internationaux. Nous avons aussi mis l'accent sur le développement des Monts des Beni Snassen, pour y développer le tourisme dans la vallée du Zegzel et autour de sa grotte spéléologique, la Grotte

du Chameau, dont le long circuit intérieur et les abords ont été récemment entièrement aménagés grâce aux contributions de plusieurs partenaires, dont l'Agence de l'Oriental et la Province de Berkane.

repartir aujourd'hui avec des orientations permettant à notre Région de l'Oriental d'être compétitive par rapport à d'autres territoires qui ont des stratégies parfois voisines ou focalisées sur des objectifs voisins.



La station balnéaire de Saïdia, réceptacle naturel de nouveaux investissements touristiques à stimuler par une politique de développement appropriée

M. Yosr TAZY :

M. SABRI, le monde entier est notre concurrent quand il s'agit d'attirer des investissements étrangers, mais il y a aussi la concurrence au niveau national. Quelle est votre stratégie de communication et en quoi le digital dans la communication territoriale pourrait spécifiquement contribuer à attirer des investisseurs dans la Région ?

M. Mohamed SABRI

Je vais parler de stratégie des acteurs territoriaux, parce que nous travaillons dans le cadre d'une coordination avec tous les acteurs appelés à promouvoir les territoires. Il n'y a pas que le CRI qui utilise la communication digitale pour promouvoir le territoire, car tous les managers territoriaux sont impliqués dans ce processus. Je crois que la Régionalisation avancée nous a permis de passer d'une intelligence individuelle à une intelligence collective, ce qui va tout à fait dans le sens de l'organisation et du contenu de cet événement d'aujourd'hui. Pour moi, le point de départ que suggère le «A Vos Marques !» implique que nous allons

L'organisation de cet événement est donc une prise de conscience qu'aujourd'hui cet esprit d'intelligence collective doit s'installer aussi dans les domaines du marketing et de la communication. Dans la panoplie des expériences et réflexions présentées ici, il ne manque pas de démarches, d'outils, de manières de voir, mais il devient essentiel de fédérer cette intelligence collective pour répondre à trois questions importantes :

- le positionnement que nous souhaitons donner à la Région pour concurrencer efficacement d'autres Régions ;
- la nature et l'ampleur de la notoriété que nous recherchons pour notre Région par rapport à celle d'autres Régions ;
- l'image à installer et les moyens pour y parvenir, afin de corriger la perception négative ancienne de l'Oriental par rapport à d'autres Régions.

La nécessité de gagner en attractivité vient aussi des années passées à asseoir le développement économique. L'avancement de ce processus a mobilisé nos énergies

et toute notre attention pour nous amener aujourd'hui à un modèle de relance de la Région. Nous avons maintenant beaucoup d'infrastructures, variées, les deux stations balnéaires dont les responsables viennent de s'exprimer, nous avons les parcs industriels, mais nous n'avons pas aujourd'hui tous les atouts pour passer à cette deuxième étape de développement économique : la relance pour ces infrastructures déjà en place et les bons outils pour y attirer ceux dont nous avons besoin pour y parvenir.

Cela nécessite évidemment une démarche de marketing territorial, qui n'est plus aujourd'hui un luxe, mais une obligation dans ce contexte de concurrence forte.

Le digital fait partie de nos axes stratégiques, notamment parce qu'il est aujourd'hui moins coûteux et plus impactant. Le digital, c'est toucher la cible à n'importe quel moment, à n'importe quel endroit, en épargnant les budgets colossaux de la communication désormais appelée traditionnelle, qui conserve son effet et son rôle dans les dispositifs, mais que le digital a supplantée pour une bonne part des objectifs.

M. Saïd ZARROU

Je ne peux expliquer ici tout ce que nous avons fait sur la lagune de Marchica. Nous portons un projet balnéaire qui est aussi un projet environnemental de grande valeur, une protection de l'environnement avec la création d'un parc ornithologique, et j'en passe. Nous avons intitulé ce projet «transformation de la nuisance en plaisance», et c'est bien la chose que je voudrais faire connaître. En fait, il y avait des zones très nuisibles pour la population, qui sont devenues aujourd'hui deux espaces aménagés : l'un est un parc aux oiseaux et l'autre un club, une académie, une école de Golf.

Nous assistons le gouvernement de Côte d'Ivoire exactement dans le même esprit et avec la même finalité, après avoir pu expliquer cette démarche à nos amis ivoiriens lors de la visite royale de février 2014. Il s'agit de la Baie de Cocody et de la lagune d'Ebrié à Abidjan, un espace 5 ou 6 fois plus grand que celui de Marchica autour duquel habitent 5 millions d'habitants. Comme à Marchica, on y tournait le dos à la lagune et notre objectif est que les gens



Le site de la lagune de Marchica, avec l'implantation des sept cités

M. Yosr TAZY :

Monsieur ZARROU, concrètement, comment est-il possible pour vous d'être dans une structure indépendante ? Vous avez votre propre positionnement, alors comment pouvez-vous créer des synergies avec toute la communication de la Région qui sera placée évidemment sous la supervision du Conseil Régional, aujourd'hui le principal pilote de ce projet-là ?

se tournent vers cette lagune. C'était aussi le cas pour la vallée du Bouregreg. Maintenant, ces sites aménagés deviennent des espaces pour les citoyens et les touristes qui commencent à les connaître.

Moi aussi, je suis convaincu que l'on ne pouvait faire connaître ni Marchica, ni la Région de l'Oriental, avant de disposer des infrastructures de base. Même si nous y travaillons encore, je crois qu'il faut désormais démarrer la ré-

flexion sur le marketing et la communication à mener dans les prochaines années. Je pense qu'il faut viser l'horizon 2020 car on ne peut faire venir des visiteurs en masse sans l'infrastructure touristique adéquate. Nous ne sommes pas encore à la maturité pour vraiment marketer nos sites, mais il faut travailler dès maintenant pour tenir l'échéance, et ne pas oublier 2017 et 2018. Nous serons en phase d'ailleurs avec le plan 2020 pour le tourisme.

M. Yosr TAZY

Monsieur ZAKI, comment pensez-vous valoriser la Région en tant que CRT ?

M. Youssef ZAKI

Concrètement, le tourisme dans l'Oriental, c'est encore nouveau. Nous avons bien sûr un secteur agricole, bien développé, mais quand on parle ici du tourisme, on parle de la station balnéaire. Nos défis en tant que CRT sont donc multiples. D'abord, nous avons pour objectif de faire sortir la station de Saïdia de la saisonnalité. Je crois qu'il faut d'abord diversifier l'offre, donc les produits, les activités. En tant que CRT, nous proposons aux décideurs d'aller vers le développement des tourisms de niches, comme le tourisme sportif (en réalisant par exemple un centre sportif de haut niveau pour la concentration des grandes équipes, nationales ou internationales), ou encore le tourisme d'affaires (par exemple en bâtissant un Palais des congrès, des salles de conférence pour abriter des séminaires). Je pense que les décideurs et les développeurs vont aller vers ce type de développement.

M. Yosr TAZY

Sur la même question Monsieur DOUBI, comment concrètement s'aligner avec l'ensemble des opérateurs de la Région pour avoir une communication plus conséquente et plus professionnelle ?

M. NABIL DOUBI-KADMIRI

Comme il a été dit, c'est un travail collégial ; il faut travailler tous ensemble et que chacun contribue à cette promotion. Actuellement, travaillons sur le produit pour réparer le produit. Nous avons à confirmer le positionnement de la station de Saïdia et ce travail collégial de marketing va nous permettre de promouvoir la station comme composante de l'offre régionale. Nous contribuerons donc à la réflexion pour que ce marketing territorial se constitue.

M. Yosr TAZY

M. Mohamed MBARKI, vous êtes à l'origine de cette journée et je me tourne naturellement vers vous pour entendre vos réactions à ce qui vient d'être dit ?

M. Mohamed MBARKI

J'ai été vraiment impressionné par les premières interventions et la façon dont toutes les méthodes ont été utilisées pour construire, pierre à pierre, l'édifice des marques territoriales, pour constater aujourd'hui leur succès en notoriété et en impact économique.

Il y a un lien de compréhension de notre démarche à établir entre les exposés et ce panel. Ici, vous avez une diversité extraordinaire. Vous avez entendu que différents sec-

teurs importants se mettent en place dans la Région de l'Oriental. Notre challenge, c'est de définir une démarche avec l'ensemble des acteurs, sous l'égide politique de la nouvelle Région, qui est entrée dans la Constitution du Royaume, définie par de nouvelles approches stratégiques de développement du pays dans son ensemble. Cette Région, devenue élément de base des choix politiques futures pour le Maroc, et donc cette multitude d'acteurs, cette diversité, il faut en faire une unité. Il faut la faire converger au niveau du développement régional et de la définition de la marque.

Vous avez ici deux exemples de stations touristiques, ce qui n'existait pas dans la Région auparavant. La station de Saïdia est la première issue de la stratégie nationale du développement du tourisme au Maroc, que nous appelons le Plan Azur. Elle est actuellement dirigée par la SDS, une filiale de la Caisse des Dépôts marocaine, qui reprend un projet mal parti, il faut le dire. C'était un projet totalement privé à l'origine, mais - comme souvent hélas - les Caisses des Dépôts (nos amis français le savent très bien) se retrouvent à jouer le rôle du pompier. La Caisse de Dépôt et de Gestion marocaine a ainsi créé une filiale qui a repris et relancé cette station, extrêmement importante pour le balnéaire marocain en Méditerranée.

Marchica n'est pas qu'une station touristique, mais un réel programme de développement autour de l'environnement, de l'économie verte, de toutes les retombées économiques que peut apporter cette relation entre tourisme balnéaire et environnement. Elle a donné lieu à la définition de projets extrêmement attractifs. Cet ensemble est dirigé par Monsieur Saïd ZARROU, qui lui-même a bénéficié d'une expertise constituée pour l'aménagement du fleuve Bouregreg et qu'il exporte maintenant en Côte d'Ivoire. Ce projet préfigure ce que sera la Méditerranée dans les prochaines années.

En tous cas, c'est l'ambition régionale.

Ces deux projets représentent une volonté de développement touristique. Ils sont accompagnés par le CRI, en charge du développement industriel autour de nos plateformes industrielles de dernière génération, destinées à attirer des projets de développement dans les secteurs de pointe, notamment les énergies renouvelables.

Tous ces projets donnent naissance à d'autres grands projets qui utiliseront l'importante logistique du Royaume dans le monde, plus particulièrement la Méditerranée, où le port Tanger Med (qui n'existait pas il y a 10 ans) est devenu le 1er port de la Méditerranée. Il sera accompagné du nouveau port Nador West Med que Sa Majesté le Roi inaugurera très prochainement, qui ambitionne de se situer au second rang des ports de la Méditerranée, après Tanger Med. Tout cela va générer beaucoup d'impacts industriels dans notre Région.

Nous avons un secteur touristique, nouveau pour la Région, un secteur industriel et portuaire en plein essor, ce qui dresse le portrait d'une Région en train de naître et de se formater autour de ces projets. L'Oriental, il y a 10 ans, était en rupture économique par rapport aux autres Régions marocaines. Nous étions en plein décrochage économique avec toutes les conséquences que cela implique. Ceci était dû à un certain nombre de données économiques extrêmement fortes liées pour l'essentiel à la



Technopole d'Oujda : une première tranche de 107 ha livrée pour 430 MDh d'investissement

fermeture des frontières. Toutes les régions frontalières du monde ont développé, durant l'histoire, des secteurs d'activité axés sur l'économie frontalière et, si la fermeture de la frontière survient, elle brise la continuité du développement. Le décrochage économique est inévitable.

L'Oriental s'est donc lancée activement dans la recherche de nouvelles activités. Tout cela a donné naissance à une stratégie de développement régional, cristallisée autour d'un texte fondateur : l'Initiative Royale du Développement de la Région de l'Oriental. Il s'agit d'un Discours Royal énoncé le 18 mars 2003 à Oujda. Sa lecture éclaire la suite des événements. Il s'agit d'une analyse d'intelligence territoriale qui a servi de socle à la construction de la nouvelle stratégie et placé très haut la nouvelle ambition du développement régional.

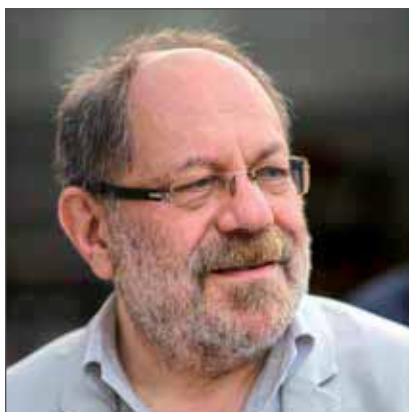
Je retiens des interventions des experts la nécessité du dialogue entre le temps long et le temps court, la vision stratégique et l'indispensable action tactique au quotidien. Dans cette optique, nous étions une Région enclavée dépendante de ses relations avec le voisinage ; maintenant nous avons tous les attributs du développement en propre, car l'Initiative Royale a apporté les infrastructures (autoroutes, chemins de fer, aéroports, ports, sites industriels, Universités, CHU, Écoles de commerce, Écoles d'ingénieurs, etc.). Tout cela existe aujourd'hui et nous place dans une nouvelle

configuration stratégique. Il faut faire connaître cette nouvelle réalité, la construire, l'habiller, et mobiliser pour cela tous les outils du marketing et de la communication.

Je peux vous dire qu'il est très difficile de faire admettre à notre Ministère des Finances qu'une stratégie de communication ou une stratégie de marketing dans le cadre des budgets publics n'est pas une dépense, mais un investissement. A partir du moment où l'on suit toute cette approche avec cette volonté de mettre en avant nos atouts pour l'avenir, cet investissement doit se faire par des moyens budgétaires publics et privés et de préférence par un partenariat public-privé à ce niveau.

Nous avons tous les ingrédients, y compris celui de la notoriété internationale qu'apportent nos plus grands projets, les investisseurs internationaux qui s'implantent déjà ; nous sommes aussi à la pointe de la green economy puisque nous avons ici la première station thermo-solaire en Afrique, qui produit 472 mégawatts et qui a marqué le début du développement de toute la stratégie d'économie verte au Maroc.

Comment construire une unité d'image dans la diversité de nos richesses ? C'est ça le véritable challenge et c'est la raison pour laquelle nous voulons entreprendre cette action avec nos partenaires de la Région de l'Oriental et avec les autorités de la Wilaya de l'Oriental.



M. Philippe MICHEL
Directeur de Création de l'agence TOPIC
Conseil en communication

Auteur de plusieurs ouvrages sur différents territoires de l'Oriental ou sur des thèmes culturels, le créatif cède vite la place au stratège dès qu'il s'agit de penser l'image ou d'élever la notoriété. Sans concession sur les diagnostics, le consultant ne cache pas son affection pour la Région, qu'il parcourt en tous sens, et son vœu d'en promouvoir l'attractivité.

Marketing Territorial Régional : le **digital**, comme **force motrice**



Je ne vais pas revenir sur les contributions des experts qui m'ont précédé car leurs exposés sont limpides, j'y adhère sans retenue, et je ne ferais que réaffirmer les mêmes conclusions en matière de méthodes, de conseils pour l'approche et de principes d'action, avec sans doute moins de talent.

Par contre, je voudrais insister sur la dimension très spécifique de cette Région de l'Oriental. Comme en chaque Région du monde de forte personnalité affirmée, les choses ne peuvent pas être ici comme elles sont ailleurs.

Nous avons une Région d'identités multiples brassées par l'Histoire en un cocktail inédit, une très belle identité au final, une très grande diversité, de multiples richesses et donc obligatoirement des spécificités fortes qui font que, si des principes peuvent être repris, les contextes et les conclusions seront forcément autres et par définition appropriés à la réalité particulière de cette Région.

Conséquence directe de ce que je viens d'énoncer, l'identité forte entraîne fatalement - et heureusement - des originalités et des spécificités. Elle écarte toute idée de modèle stratégique standardisé. Mais votre différence est de l'ordre du sacré ; c'est une différence d'avance qui fonde votre performance et vous permet de séduire et convaincre sur vos atouts propres.

Alors, «le digital comme force motrice» est tout simplement l'aboutissement rationnel des deux constats que je viens d'évoquer. Au vu des démonstrations déjà faites, je vais éviter toute redondance en vous parlant directement de vous.

Les théories de la décision, ou le triomphe de l'intelligence émotionnelle

Mais permettez-moi d'abord une anecdote personnelle. Elle a déjà 35 ans d'âge, mais elle a marqué toute ma vie professionnelle. Je la partage avec vous en espérant que vous verrez intérêt à vous en servir. C'est l'histoire d'un jeune homme qui venait d'avoir un diplôme d'ingénieur et qui, comme tous les jeunes ingénieurs - surtout français - croyait que le monde était raisonnant et raisonné, pouvait se réfléchir et que les conséquences logiques sortaient naturellement des raisonnements les plus sophistiqués.

Avec mon petit diplôme sous le bras, me voilà, entre autres étapes, aux USA pour être quelques semaines répétiteur de français à l'Université William Penn de Philadelphie. J'avais une dizaine d'étudiants à qui j'apprenais le français de l'ingénieur pour donner accès à certaines technologies venues de l'Hexagone.

Un jour, je me suis dis - moi qui suis (toujours) mauvais en anglais - je devrais essayer d'assister à un cours. A côté de moi, il y avait un amphithéâtre de 200 places. A la pause, j'ai demandé au Professeur si je pouvais assister. Je n'avais même pas regardé le sujet. Je m'installe au fond de la salle... comme tous les bons élèves, c'est connu. Le cours s'appelait «Théorie de la décision». Ce que j'y ai entendu m'a paru assez hallucinant et, d'abord, je n'y ai pas cru.

Le Professeur expliquait à peu près ceci : lorsqu'une entreprise européenne, asiatique ou Nord-américaine décide d'investir à l'étranger (par exemple dans l'Oriental), on imagine qu'un bureau d'études ou un service interne va lister des questions auxquelles cette entreprise peut logiquement exiger des réponses, histoire de bien mesurer l'opportunité de son choix d'implantation. Chacun ferait sans doute ce type de démarche. De la sorte, l'entreprise est toujours en situation de savoir pourquoi elle est venue investir par exemple à Oujda ou Figuig ou Nador.

Mais quand on dresse à froid la liste des questions que l'entreprise aurait dû se poser pour ce choix, on trouve le même résultat partout sur les trois continents : sur une centaine de questions logiques et légitimes, on s'aperçoit que le décideur, l'investisseur ne se sera posé que 25 à 30 questions, c'est-à-dire entre le quart et le tiers.

Moi, j'ai trouvé cela stupéfiant. Je me suis dis que ce n'était pas possible. Le monde est-il irrationnel à ce point ? Revenu en Europe pour quelques années, la chose m'avait intrigué. J'ai fait des recherches sur les fameuses «Théories de la décision» et je me suis aperçu que, pour la grande entreprise ou la PME, c'est pratiquement la même chose, sauf que les questions ne sont pas les mêmes, mais il en manque toujours une énorme majorité.

J'ai regardé aussi pour le tourisme, qui nous intéresse ici dans l'Oriental : quels sont les déterminants de la décision du touriste (qui investit lui aussi, le temps et le coût d'un séjour) pour choisir son lieu de villégiature ? Eh bien, c'est la même chose. Il devrait logiquement se poser des questions sur plein de sujets, chercher toute une série d'informations d'ailleurs souvent accessibles, mais finalement, c'est à peine s'il s'en pose le tiers ou le quart avant de décider.

J'en ai tiré la conclusion suivante que je partage avec de nombreux experts : il y a une part dominante d'intelligence émotionnelle

en plus de l'intelligence rationnelle dans ces types de choix, même au plus haut niveau.

Aujourd'hui, bien des comportements me font sourire. Par exemple, ceux des responsables qui rencontrent des étrangers à un territoire et les saturent de chiffres sur les prix comparés du mètre carré, les dispositions fiscales et autres avantages proposés aux investisseurs, les coûts salariaux, logistiques, etc. Si vous êtes de ces gens de bonne volonté qui voulez sincèrement convaincre : cessez de vouloir démontrer qu'il est absolument logique de choisir l'Oriental pour investir. Arrêtez cela, parce vous parlez seulement à la moitié du cerveau de vos interlocuteurs et, même convaincus, vous leur donnez au mieux le tiers des bonnes raisons pour venir dans l'Oriental.

Donc, parlez aussi, s'il vous plaît, à l'autre moitié du cerveau, parlez culture, art de vivre, accueil dans votre Région, et vous aurez votre chance de toucher 70% des motivations. Si votre raisonnement ne déroule que des raisonnements logiques pour justifier le choix de l'Oriental, vous n'impacterez qu'une part minoritaire de la capacité d'écoute et de compréhension.

Ouvrez d'abord la porte du cœur : elle vous donnera accès au cerveau

Alors, en tant que communicant, je n'ai jamais quitté cette approche, je l'ai validée et re-validée et même sur-validée. J'en suis arrivé à une conclusion assez simple : avant de donner des arguments logiques pour défendre l'Oriental - aujourd'hui ma Région car j'y suis associé professionnellement et affectivement depuis des années - la première chose que je dois communiquer, c'est de l'envie pour cette Région, l'envie d'y

Des mécaniques connues pour fonder :



Des mécaniques connues pour fonder : **LA MARQUE**

" UN NOM QUI A DU POUVOIR "

**Marketeurs et communicants lui confèrent
le pouvoir voulu par les décideurs,
sous leur impulsion et leur contrôle.**

venir, l'envie d'y investir, l'envie d'y vivre ou au moins d'y séjourner. Quand j'aurai ouvert les portes du cœur, je pourrai remonter jusqu'au cerveau et faire entendre les bons arguments.

Si j'ai fait cette longue introduction, c'est pour vous dire ma propre vision de la marque régionale : ce que je demande d'abord à la marque, c'est d'apporter la valeur ajoutée que toutes les démonstrations logiques du monde n'offriront jamais.

Je vais faire un parallèle que chacun comprendra parce que je suis sûr qu'à un moment donné vous avez acheté une voiture, neuve ou d'occasion. Avant même de réfléchir, les marques ont déjà établi un stock de représentations mentales dans nos cerveaux. Si vous êtes convaincu par la fiabilité de la technologie allemande, consultez les statistiques des Automobile Clubs et vous verrez la part d'image et la part de réalité : vous en déduirez que vos convictions reposent d'abord sur de l'immatériel, de l'image, le résultat du travail permanent des communicants comme moi. Je pourrais faire ce genre d'analyses pour les marques italiennes, les japonaises, d'autres encore, et démontrer que les images de marque nous imprègnent plus que les fameuses réalités logiques et même le discours du vendeur.

En temps que consommateurs, nous nous posons nous aussi à notre niveau bien peu de questions, surtout pas celles dont nous croyons pouvoir anticiper la réponse parce que la communication a déjà installé des convictions dans nos esprits, et bien peu par rapport à celles que nous devrions poser et nous poser.

C'est cela la vraie valeur ajoutée des marques, pour les territoires comme pour les voitures : nous créer un a priori favorable

dans nos têtes, des images pré-installées qui vont conditionner la raison. Toute l'action de communication consiste justement à les installer, puis les exploiter, ou bien à les renforcer avant de mieux les exploiter.

Aucun territoire ne récolte les fruits de l'investissement qu'il n'a pas fait

Des contributions des experts sur les mécaniques connues et leurs exigences aussi, je retiens trois composantes principales incontournables :

- **la volonté politique**, et je note que l'institution territoriale majeure, la mieux assise des autorités élues pour prendre des décisions aussi dans les domaines qui nous réunissent, nous accueille, est au nombre des instigateurs de cette réflexion et même y intervient en la personne de Monsieur le Vice-Président du Conseil Régional de l'Oriental ;
- **la démarche stratégique**, partant des fondements nécessaires qui ont été décrits, selon un processus dont le cadre souhaitable a été exposé, réunissant les acteurs économiques et institutionnels, points sur lesquels il y a je crois unanimité ;
- **la nécessité de ressources humaines conjuguées à des moyens matériels et financiers appropriés.**

Sur ce dernier point, j'ai déjà utilisé l'image de la voiture et je vais la reprendre ici. A un certain niveau d'investissement, on accède à une grande berline. Vous divisez la somme par deux et vous aurez une voiture moyenne, moins fiable, moins performante, plus polluante, un peu moins durable aussi. Si vous divisez encore par deux, vous atteignez l'entrée de gamme, avec en option l'équipement des autres, du bruit, un inconfort certain. Ensuite, vous arrivez au scooter, puis au vélomoteur, enfin aux patins à roulettes, pour finir en chaussettes...

Je voudrais que les décideurs soient convaincus d'en avoir pour leur argent en investissant dans la communication territoriale, et même bien plus lorsqu'elle est réussie, mais qu'aucun décideur n'a jamais obtenu de résultat pour l'argent qu'il n'a pas investi. Il y a des seuils de performance, sous lesquels d'ailleurs l'investissement en communication devient inutile, car invisible. Tous les communicants sérieux et honnêtes vous le diront : l'investissement en communication doit atteindre un seuil minimal, déterminé au cas par cas, pour que la performance envisagée - donc le résultat attendu - soit possible et même probable.

Donc, je dis à nos décideurs qu'arrive toujours le moment où il faut faire des choses d'une grandeur raisonnable, c'est-à-dire en rapport avec les objectifs que l'on s'assigne.

Les schémas ci-avant établissent des comparaisons avec les Régions françaises Corse et PACA, méditerranéennes comme l'Oriental et concurrentes sur certaines offres. Ne pensez pas que nos coûts au Maroc, globaux ou unitaires, sont par nature sensiblement plus faibles car ils sont de fait dans les mêmes ordres de grandeur, et même parfois plus élevés pour certaines actions. Plutôt que de donner des chiffres dans l'absolu, j'ai préféré proposer des comparatifs car ils me semblent plus parlants. Je crois qu'ils suffisent à montrer que la promotion de l'Oriental par le marketing et la communication est très en deçà de ce qu'elle devrait être pour valoriser vraiment la Région face à la concurrence méditerranéenne.

En matière de ressources humaines, dans la plupart des Régions qui ont des ambitions en marketing et communication, je vois que plusieurs dizaines à plusieurs centaines de personnes sont à plein temps sur ces sujets, comme dans les Régions évoquées par nos experts. Ce sont des équipes fortes, avec de très hautes compétences au sommet, placées auprès des élus, à l'écoute de leurs attentes, des « spin doctors » pour conseiller les meilleures façons de servir leur politique et qui mettent leur technicité au service de cela. C'est le cas des experts qui se sont exprimés avant moi.

Ensuite, des gens plus opérationnels qui ont des compétences solides et des acquis.

Je ne peux pas trancher ces questions car je n'ai pas de bilan très précis, mais je le pose :

- aujourd'hui, dans l'Oriental, combien d'emplois de plein temps en marketing et communication ?
- quelle expertise au service des décideurs ?

Je n'ai pas les réponses précises, mais, avec l'expérience, je les imagine un peu : peut-être que les doigts d'une main pourraient pratiquement suffire à compter ces profils.

Dans l'exemple Corse, quels sont ces fameux champs d'attractivité dont ont parlé nos experts, quels sont donc les axes prioritaires de leur promotion ? Il y en a trois : l'agro-alimentaire, le tourisme bien sûr et le commerce. Voilà l'essentiel de l'offre territoriale telle que proposée et telle qu'envisageable à partir des potentialités et des forces.

Dans l'Oriental, faites ce bilan : 12 champs d'attractivité est le minimum que je puisse

L'Oriental Marocain vs La Corse



L'Oriental vs PACA



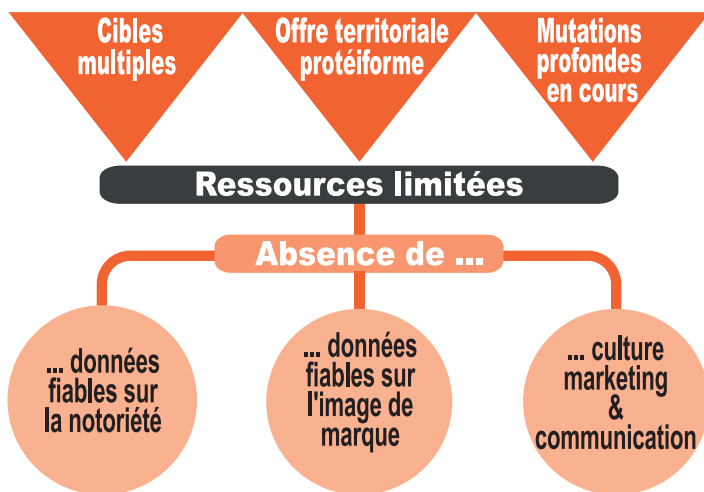
envisager pour décrire l'offre territoriale de la Région. La volonté de promouvoir ce vaste éventail a forcément des conséquences financières.

Si nous avons par exemple 20% de différence avec les budgets investis (en cumul, du niveau communal à celui de la Région), nous serions dans les mêmes ordres de grandeur, ce qui serait donc déjà insuffisant, mais là nous sommes dans un rapport défavorable de 4 à 5. Comment lutter ?

Avec la Région PACA, le nombre d'habitants est similaire à celui de l'Oriental - population un peu plus âgée, avec beaucoup de retraités - un beau climat, des palmiers comme dans l'Oriental, du soleil... L'offre territoriale est très comparable à celle de l'Oriental, avec une Agropole, la haute technologie et les énergies renouvelables à Sophia-Antipolis près de Nice, une politique culturelle, dont le fameux Festival de Cannes, etc. Offre comparable donc, mais investissement en communication sans aucune mesure, avec un rapport de 1 à 30.

La Région de l'Oriental ne part pas de rien, mais de peu : pour entrer en concurrence, il faut investir

Des originalités obligées, parce que...



Internet sur-sollicite l'intelligence émotionnelle en donnant à voir

J'ai évoqué successivement l'intelligence émotionnelle et l'investissement ; je vais maintenant relier les deux. L'intelligence émotionnelle en communication est stimulée essentiellement par l'image qui bouge (nous avons hérité cela de nos ancêtres Homo Sapiens qui devaient leur nourriture et leur survie à leur acuité visuelle, sens donc sur-développé depuis nos origines). La parole et la musique ajoutent à cette sensibilité que l'écrit ne possède pas, lui qui sollicite surtout notre cerveau rationnel.

Auparavant, la télévision faisait ce travail. Maintenant, c'est votre ordinateur, votre tablette et votre téléphone, avec la télé et la vidéo sur Internet. La télévision et Internet ne font qu'un : c'est la sphère digitale. La meilleure machine à générer de l'émotion et de l'intelligence émotionnelle en faveur de votre Région c'est donc l'image en mouvement avec du son.

L'investissement dans les médias classiques est cher, d'autant que certains, comme la télévision et la radio, focalisent peu l'attention, d'où l'itération des spots. Ils deviennent peu à peu des médias d'accompagnement, nécessaires, mais de moins en moins principaux. Sur Internet, vous avez à la fois un coût beaucoup plus réduit et surtout un visiteur captif, qui a cliqué de sa propre volonté pour recevoir vos messages : il vous donne donc a priori son attention. C'est dans son tête-à-tête intime avec son écran qu'il va le mieux mémoriser vos messages et mobiliser ce que vous allez solliciter chez lui.

Moins d'investissement, plus d'impact.

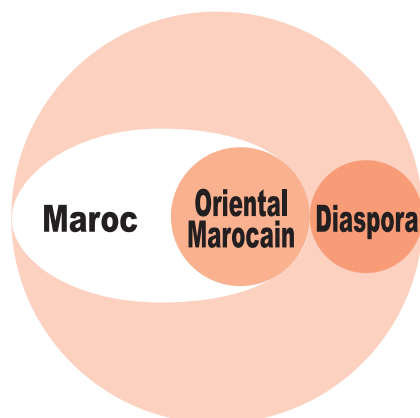
Cette conclusion intermédiaire explique en grande partie l'accent que je mets sur le marketing digital, mais il y en a d'autres. Nous avons une autre différence significative avec certains nombre de Régions européennes : c'est l'importance de la diaspora. Un tiers de la diaspora marocaine à l'étranger serait issue de l'Oriental, ce qui est colossal. C'est un groupe en interaction permanente ou régulière avec la Région d'origine, des gens qui peuvent nous appuyer et que nous pouvons appuyer.

Ce sont des vecteurs d'image et des messagers de leur Région dans leur pays de résidence. La diaspora est donc une cible forte, une chance et un atout également ; une demande d'échanges avec la Région à satisfaire aussi : **pour la diaspora, quel meilleur outil qu'Internet ?**

Si l'on résume à grandes enjambées les 13 années écoulées depuis l'Initiative Royale, les grandes infrastructures, entre les études, l'apurement du foncier et les chantiers, auront été inaugurées entre 2010 et 2012, précisément au moment où ce qu'on peut appeler «la crise de l'économie réelle» va commencer d'impacter le Royaume, notamment à travers ses clients étrangers. L'Agence de l'Oriental est créée en 2006 et cet événement nous intéresse, notamment parce que son Dahir fondateur prévoit avec sagesse la mission de communication et de marketing territorial. Mais, dans une Région totalement en chantier, on va être contraint d'entrer d'abord dans une communication de promesse, de projet et d'attente. Il s'agissait de promettre ce qui allait se faire, d'en valoriser les bienfaits attendus, de toucher aussi la sensibilité des gens. Bref, il fallait donner une perception du futur en train de naître.

Dans les années 2010 - 2012, dans l'Oriental comme dans tout le Maroc, nous allons subir les retombées d'un «accident industriel» de

Des cibles multiples, dès l'origine...



... et une temporalité décalée.

Une communication de promesse, de projet et d'attente durant 4 ans.

type mondial, suite l'explosion de la bulle financière de 2008.

En résumé, la Région est ré-armée et en ordre de bataille précisément au moment où la crise s'installe : aléas sur l'investissement de la diaspora, marché touristique fragilisé de nombreuses façons, IDE en berne, tensions internationales inédites, etc. Pratiquement, cette Région a fait énormément d'efforts, que l'Etat a accompagné via l'intervention de nombreux établissements et sociétés de droit public, et nous voilà contraints par des événements qui nous échappent, de changer radicalement de discours en communication et de s'adapter à un contexte nouveau, fluctuant, et même très peu prévisible.

Tous ces éléments contextuels militent aussi pour la priorité accordée au digital. Pour solliciter d'abord l'intelligence émotionnelle, certes, mais aussi parce que les messages doivent dorénavant pouvoir évoluer très vite eux aussi : au moins au même rythme que la situation. **Il faut désormais gérer la temporalité et mettre le temps de son côté.** Le digital permet de ne pas lâcher la main de ceux à qui l'on parle, de les accompagner dans la durée, de parler de ces mutations en cours pour les garder comme des alliés objectifs de la démarche suivie, de constituer un réseau de personnes alliées sur lesquelles on va s'appuyer. Ce sont aussi les points forts du digital.

Aujourd'hui, avec le mot-clé «oriental», on trouve effectivement l'Oriental marocain en première page des moteurs de recherche et non plus seulement... l'extrême Orient. C'est l'une des grâces que nous devons à l'efficacité du travail de référencement piloté par l'Agence de l'Oriental.

Par contre, faute d'étude, on ignore toujours la réalité de son image et de sa notoriété. Nous avons donc effectué des progrès sensibles, mais ne pouvons établir le diagnostic d'ensemble souhaitable. Rien que cela montre l'ampleur des choses encore à faire.

Le décideur et la stratégie

On trouvera toujours quelqu'un pour dire que l'argent mis dans des sites, ou autre action digitale, aurait pu servir à quelques kilomètres de route bitumée, à creuser des puits, etc. C'est vrai et c'est un discours qui touche car il y a des urgences qui sont douloureuses aujourd'hui pour un décideur.

Y aura-t-il quelqu'un pour évaluer le coût des investisseurs que l'on n'a pas attirés ou des touristes qui sont allés ailleurs ?

Il y a des investissements du futur et des dé-

penses pour le présent. C'est une responsabilité lourde et difficile du politique que de ne pas sacrifier demain pour aujourd'hui.

Il est difficile de conclure sans mentionner le concept en communication décliné par l'Agence de l'Oriental depuis l'adoption sa stratégie en 2007. Celle-ci a été maintes fois réajustée, mise à jour, redéveloppée, mais ce concept a été maintenu : **«Il fait bon vivre, travailler et investir dans l'Oriental Marocain»**

Ce concept n'est pas l'objet de cet article, mais il comporte un libellé qui nous relie à la réflexion sur la marque dont le débat viendra forcément : **«l'Oriental Marocain»**. Cette formule, pas très administrative, pas très juridique non plus, a généré de bonnes réactions. Elle combine l'origine Maroc, très positive à travers le monde, avec le positionnement régional traduit par un mot aux multiples facettes et référents culturels... presque un exotisme.

Avec un grand professionnalisme et beaucoup de sagesse anticipatrice, l'Agence de l'Oriental avait nommé ses éditions dès 2007 du nom de son site. Sous cette marque éditoriale, l'Agence a créé une Revue périodique et thématique, Oriental.ma, des collections de beaux livres sur la Région, des éditions d'études touchant les sujets du développement territorial, etc. Ces éditions sont d'ailleurs mises en ligne sur son site.

Le site publie et commente les éditions ; les éditions renvoient au site.

Ces instruments constituent une formidable base, cohérente, synergique, prête pour de nouveaux développements stratégiques en matière de promotion de l'Oriental par le marketing et la communication. Il est temps d'aller collectivement de l'avant.

Durant tout le Symposium,
une salle très attentive
et bondée





M. Moncef OUGACEM
Directeur Général,
Agence digitale emagin

On gagne à considérer l'agence digitale et son fondateur non seulement comme des concepteurs de sites Web, mais surtout comme des planificateurs et stimulateurs d'une présence sur la toile. L'objectif est simple : tirer le meilleur parti des nouvelles technologies au profit de l'annonceur, ce qui dépasse souvent l'ambition qu'il s'assignait a priori.

Le **digital**, au service du **Marketing Territorial**

emagin

Je dirige l'agence emagin qui a travaillé avec l'Agence de l'Oriental depuis quelques années, de la réflexion initiale à la démarche adoptée, jusqu'à la mise en ligne du dispositif digital actuel.

Je voudrais donner ici un aperçu sur l'ensemble de la démarche suivie avec l'Agence de l'Oriental, nous immerger ensemble dans la problématique posée et, plus largement, envisager la Région de l'Oriental par rapport aux choix offerts par les solutions digitales.

Nous sommes partis de questions relativement simples et assez fondamentales, comme :

en quoi le digital est-il indispensable à une démarche de Marketing Territorial ?

Nous avons donc commencé par un travail très académique, en s'intéressant d'abord à la question de savoir si un territoire pouvait aujourd'hui se passer d'Internet pour promouvoir ses atouts. Nous nous sommes interrogés aussi sur la capacité du digital à soutenir une action de Marketing Territorial. Ensuite :

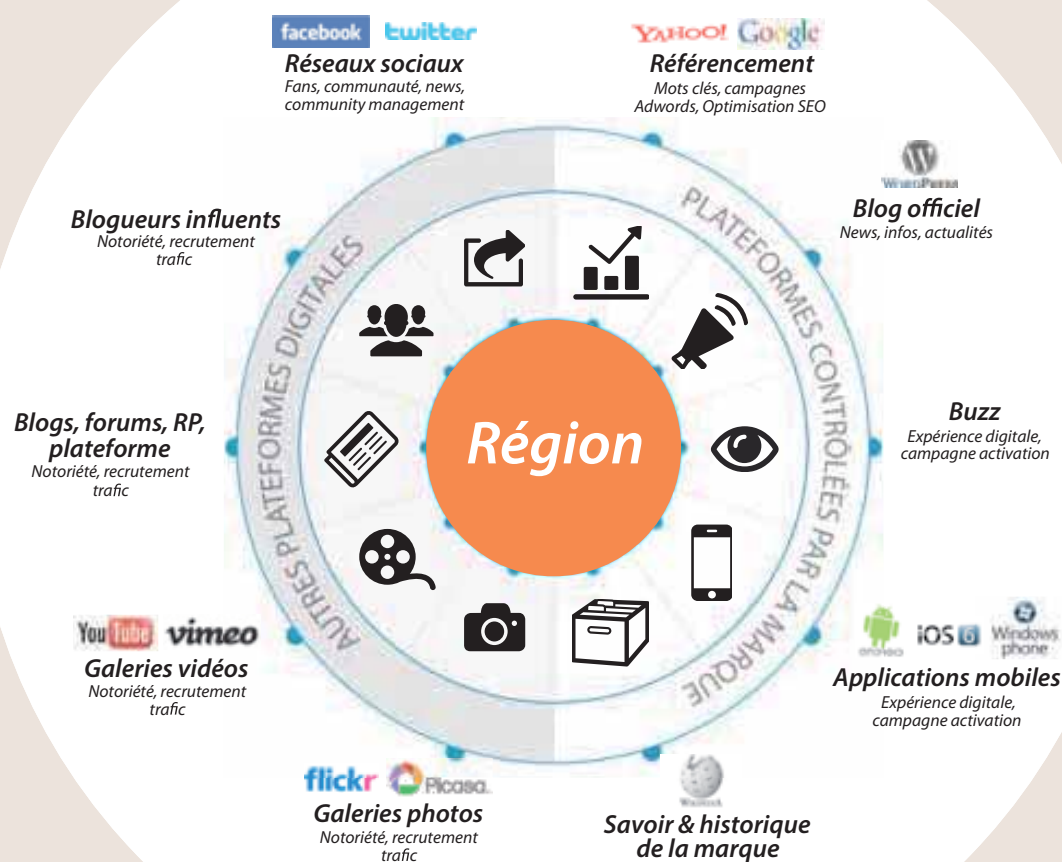
dans quelle mesure pouvait-on adopter une démarche efficace pour une Région comme celle de l'Oriental Marocain ?

Aujourd'hui, Internet, comme il a été dit, est une sorte de quintessence de tous les médias. Il offre désormais tout simplement la capacité pour un individu en mobilité de se connecter de n'importe où, de plusieurs manières, et pour consulter n'importe quel type de format de contenus. On est vraiment aujourd'hui sur des plateformes extrêmement ouvertes, qui élargissent considérablement le champ du possible en matière de communication et de promotion. Pour exister sur Internet, une Région va devoir activer différents leviers.

Le premier, c'est d'abord une identité à faire valoir, bien avant de parler de marque. La question est de savoir comment on peut communiquer sur la Région de manière



Résultat :



emagingroup.com

concrète, pratique, relativement simple, synthétique et mémorisable. Globalement, à partir d'Internet, nous avons plusieurs choses à dire à des cibles diverses, de différentes manières et sur différents supports.

Tout cela donne une sorte de gros maillage d'informations et d'outils mis à la disposition de la Région : une bonne moitié est dédiée à ce que la Région va dire d'elle-même, tandis que l'autre va être consacrée à des plateformes complètement déconnectées des outils gérés et maîtrisés par la Région. Nous sommes par conséquent en face d'une matrice de communication relativement complexe.

On perçoit également une réalité très importante : sur Internet, ce que l'on dit de vous est beaucoup plus important que ce que vous en dites vous-même. Notre conclusion a été qu'il était nécessaire d'être présent et surtout l'être partout par rapport à l'ensemble du dispositif.

Globalement, pour nous, une démarche de Marketing Territorial gagnante va comprendre les enjeux développés par les experts avant moi, comprendre aussi les enjeux des moyens de communication, c'est-à-dire en maîtriser les mécanismes. Ensuite, il nous faut exploiter les atouts, tout ça évidemment dans une logique progressive.

Nous sommes souvent confrontés à la réalité de l'existant : mais une somme d'expertises, une somme d'actions sur le Web... tout cela ne constitue pas une stratégie digitale. Avoir un site Internet, ou être sur Facebook ou sur les réseaux communautaires, ou faire de l'e-mailing ou entreprendre un certain nombre d'actions, ça ne fait pas obligatoirement un tout homogène, cohérent, visant des objectifs qui convergent.

De la même manière, une somme d'expertises opérationnelles ne donnent pas un point de vue stratégique. On peut commander des études d'image, considérer qu'on a

Dans ce schéma en forme de disque, la moitié droite correspond en gros à ce que vous dites de vous, et la moitié gauche à ce que l'on dit de vous : la plus importante



déjà des éléments de définitions politiques, mais ce n'est pas parce qu'on fait appel à des compétences précises sur des aspects importants du digital, que l'on a un point de vue qui puisse être considéré comme stratégique. Dans les faits, une analyse, une démarche digitale, c'est un mode opératoire précis et en même temps très simple. Il faut comprendre qu'Internet, c'est en résumé trois choses :

- un outil de communication qui permet de promouvoir, informer, fédérer et partager, et que c'est le seul levier de communication qui présente autant d'atouts ;

- Internet, ou le monde digital de manière plus générique, regroupe de multiples outils (sites, réseaux sociaux, chacun avec sa spécificité) ;

- une démarche nécessairement spécifique pour communiquer, où il va s'agir de travailler de manière cohérente, homogène, pour éviter les messages cacophoniques, et surtout éventuellement contradictoire.

De façon synthétique, nous avons des outils différents pour des usages différents. Il faut bien le comprendre et l'intégrer : ces usages différents vont donner lieu à des contenus différents. Le dispositif à imaginer après une démarche de réflexion de Marketing Territorial digital va considérer chacun de ces points pour optimiser la visibilité en ligne de la Région. In fine, tout cela conduit à une démarche relativement générique.

Il y a trois objectifs fondamentaux :

- d'abord exister, pour pouvoir être vu, car avant de parler de communication ou de promotion, on est d'abord sur une démarche d'existence où il s'agira en termes opérationnels d'acquiescer une communauté, des visiteurs, des internautes qui vont s'intéresser à la question et, pour cela, il va falloir constituer un dispositif qui va permettre de drainer des internautes ;

- ces internautes une fois drainés, l'enjeu va être de les intéresser, car on regarde une vidéo ou pas, on peut aller sur un site Internet ou une page Facebook, ou sur un site communautaire, et finalement passer peu

Des outils différents pour des contenus différents

1. SITE(S) WEB



Contenu descriptif

2. SOCIAL MEDIA



Contenu à partager

3. E-MARKETING



Contenu ciblé

4. MARKETING "ONE-TO-ONE"



Contenu personnalisé

de temps et les quitter, si l'on n'a pas fait en sorte que ces internautes soient intéressés, convertis, donc utilement informés ;

- une fois que nous les avons convertis - nous avons vu l'aboutissement de cette démarche avec par exemple le dispositif d'ambassadeurs mis en place par ONLY-LYON - des gens vont suivre la démarche et même l'accompagner et y participer activement.

Globalement, on part d'une politique ou d'une démarche de définition de cibles, pour transformer ces cibles en visiteurs et demain en ambassadeurs, avec pour fil rouge sur l'ensemble de cette démarche, la nécessité de promouvoir le dispositif de manière conventionnelle. Car il faut faire de la promotion, de la communication, de la publicité, et promouvoir également par la diversité du paysage digital et par les réseaux sociaux.

Quelle était la démarche adoptée par la Région de l'Oriental ?

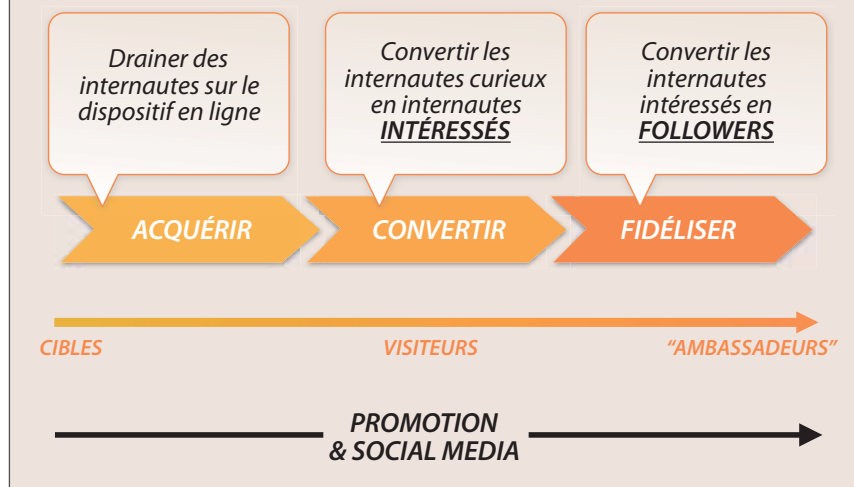
Encore une fois, nous sommes partis d'une démarche très académique, notre première action étant de chercher ce qui se passait ailleurs : concrètement, quelles sont les meilleures pratiques ?

Nous avons étudié des cas précis dans le cadre d'un benchmark, en établissant les meilleures pratiques observées au niveau des pays, des villes, des Régions, etc. Nous avons étudié la Bretagne, Lyon, et d'autres, et relevé des aspects communs à toutes ces meilleures pratiques. Parmi celles-ci, il y a d'abord le fait d'orienter les techniques : on met en place des diagnostics orientés clients, vers les gens qu'on veut faire venir dans la Région, des gens qu'il va falloir intéresser sur le dispositif digital.

Pour cela, **le digital est aujourd'hui à la fois un outil de marketing direct et un outil de marketing de masse également**. On observe des initiatives qui se placent dans un cadre collectif et puis, chose importante car nous avons beaucoup parlé de compétition, on se rend compte qu'en réalité le marketing digital des territoires ne leur permet pas de se concurrencer, mais de se différencier. D'un point de vue de logique de communication, le fait impactant est une promotion beaucoup plus effective, plus performante, plus efficace, car nous sommes dans la différenciation.

Enfin, le digital permet de construire un plan performant, mesurable pour définir des ob-

Une démarche de marketing territorial digital type est guidée par 3 objectifs



jectifs, que l'on va qualifier comme on le fait en communication : on va être connu, etc. Mais, tout cela, on va pouvoir le vérifier par certains indicateurs que nous offre le digital. Les meilleurs axes opérationnels observés :

- d'abord, la volonté politique, qui doit s'inscrire dans la durée ;
- l'implication croissante des acteurs de la société, qu'ils soient entreprises, acteurs publics ou institutionnels, habitants de la Région, etc.

Il faut acter l'implication croissante dans le digital - notamment les réseaux sociaux - de ce qui est dit de vous ou de ce que vous dites de vous. Il faut donc faire en sorte que l'on ait de l'information venue de la base, des gens directement concernés par les messages que l'on cherche à véhiculer, qui vont remonter dans le dispositif de communication pour l'alimenter et l'enrichir (du retour bottom up dans le jargon digital).

Il y a aussi - on le constate ces dernières années - la mise en place d'un marketing qu'on appelle «expérientiel», qui rejoint la question de la remontée d'information. On sort de la logique purement verticale (où l'on met en place des outils, on dit ce que l'on a à dire, et on attend que les gens y trouvent leur intérêt et décident ensuite) : on est au contraire dans un dispositif immersif. On va faire en sorte que les gens participent, que le temps de connexion, le temps de visite sur un site ou un réseau social, soit beaucoup long que par le passé. Pour cela, il va falloir parler un autre langage, moins institutionnel.

Le dernier point, c'est la maîtrise des données.

Grâce au digital, nous avons la possibilité de qualifier :

- qui vient nous voir ?
- pourquoi il vient nous voir ?
- d'où il est venu ?
- qu'a-t-il cherché ?
- où est-il parti ?
- combien de temps est-il resté, etc.

Ce sont des données qu'il faut constater et aussi analyser, puis utiliser pour ensuite réorienter le dispositif.

La plupart des cas observés reposent globalement sur un dispositif à double tête : d'abord un (ou plusieurs) site(s) Internet, souvent site mural (principal ?) ou sites satellites qui gravitent autour des thématiques données, complété d'une présence communautaire sur différents réseaux sociaux. Le réflexe le plus immédiat est celui de Facebook, mais il y a beaucoup de réseaux qui ont chacun leur intérêt par rapport à une population donnée. Dans le cas du tourisme, nous savons qu'il est un service très consommé sur Internet et que deux tiers des internautes touristes s'inspirent d'abord de ce que disent les autres sur les réseaux sociaux avant de décider eux-mêmes où ils vont aller. Ils s'en inspirent sur deux aspects importants : les avis et commentaires, ainsi que les photos. On a vraiment une bonne précision sur le type d'information et à la qualité de cette information.

Puis nous avons proposé un plan d'action crédible, maîtrisable (car nous ne sommes pas dans le cadre de budgets infinis) et qui est surtout réalisable par rapport à la réalité de la Région, la réalité de ce qu'elle a à offrir en termes d'attractivité.

Nous avons donc commencé par le tout début, qui est simplement la disponibilité de l'information en ligne, car il faut d'abord exister, acquérir une base avant de pouvoir communiquer. On s'est interrogé dès 2007 sur la présence des acteurs principaux concernés par la promotion et le développement de la Région, et par l'information proposée en ligne. Nous nous sommes aussi interrogés, toujours d'une manière assez didactique, sur ce qui fait ou doit faire la singularité d'un site.

On observe en fait deux points de vue : celui de ceux qui se connectent au site et celui de qui fait son site. Il y a la cible et l'opérateur, qui peut être une entreprise ou une Région, mais avec des mécanismes communs. La cible accède en ligne selon son intérêt, le fait par mots-clés, le plus souvent par un moteur de recherche, et le fait par langue. L'opérateur, lui, conçoit son dispositif et ses outils en ligne d'abord pour présenter son rôle, ses objectifs ; il va s'intéresser à la façon dont il veut être perçu, au message qu'il veut véhiculer.

L'accès à un site, pour ne prendre que cet outil, révèle une différence entre la motivation de connexion de la cible et le positionnement que souhaite l'opérateur. Le dispositif à imaginer va devoir prendre en considération cette double problématique.

Ex. : définition de la singularité d'un site



L'accès à un site n'est pas le même selon la motivation de connexion de la cible et le positionnement souhaité de l'opérateur

De cette réflexion et de son adaptabilité au cas de l'Oriental, nous avons défini des recommandations, très simplement à partir des questions :

- que faut-il faire ?
- pourquoi faut-il le faire ?
- qui doit le faire ?

Pour l'Oriental, cette problématique a été résolue par une stratégie d'abord basée sur ce que nous avons appelé : un marketing de contenus. Il faut que la Région existe sur Internet, de manière structurée et pertinente. Plein de petits sites existaient déjà : des blogs, des sites individuels, des sites d'opérateurs touristiques pas très complets et pas nécessairement cohérents.

Comment justement matérialiser cette stratégie de contenus ?

Tout d'abord, en s'appuyant sur les principaux leviers d'attractivité de la Région, en essayant d'illustrer sa spécificité, ses valeurs, son identité, et puis sa personnalité, voire son exclusivité. Là, nous ne sommes plus dans la compétitivité : nous sommes dans la définition de l'identité propre, de l'ADN, de ce qui fait un territoire, ce qui va nous permettre d'exister pour ensuite appuyer une action de promotion. Tout ça doit s'inscrire dans une espèce de trame qui va couvrir trois enjeux selon nous.

Parce que tous les opérateurs n'ont pas le même rôle, tous les sites Internet n'auront pas le même rôle. Il y a un enjeu institutionnel, un enjeu purement informationnel, et puis un enjeu promotionnel. Il va falloir imaginer une sorte de maillage, un peu matriciel, qui pourra répondre à tous les enjeux en même temps.

Concrètement, comment avons-nous traduit cette réflexion pour la Région de l'Oriental ?

D'abord, nous avons mis en place un portail pour et sur la Région, qui traite de manière transversale tous les centres d'intérêt (découvrir, investir, développer, vivre), un dispositif assez classique pour un site Internet, un site portail et régional.

La stratégie des centres d'intérêt, ou «portes d'entrée»

Ensuite, nous avons voulu multiplier les portes d'entrée. La redondance sur Internet, en réalité, est bénéfique, parce que l'essentiel est que l'on puisse arriver à l'information et comme on cherche la même chose de la même manière, selon notre comportement de recherche, en fonction des enjeux, on va proposer des sites dédiés à des thématiques données.

Nous nous sommes appuyés tout simplement sur le levier des centres d'intérêt, d'activité, qui est intéressant (le développement, le tourisme, la culture, les technologies) car il couvre le besoin générique ou l'offre générique. Il faut donner l'envie d'investir ; il faut

faire venir des touristes ; il faut aussi travailler l'intelligence émotionnelle comme il vient d'être rappelé. Les nouvelles technologies ont semblé être un secteur porteur pour la Région et puis par définition, l'attractivité des talents comme pour ONLYLYON, c'est du développement, pour que des gens s'installent, pour promouvoir l'offre, qu'elle soit touristique ou industrielle. Il faut aussi donner envie à la main d'œuvre qualifiée.

Nous avons imaginé ces portes d'entrée et, pour certaines d'entre elles, fait appel au marketing expérientiel, en partant sur quelque chose de beaucoup plus marketing - pas nécessairement vertical - dans le cas d'une démarche plus évocatrice.

Pour le tourisme par exemple, nous avons un site dédié, sorte de petit portail dans lequel on a toute l'information pratique. Nous avons créé également des petits sites touristiques à vocation plus opérationnelle, de belles plaquettes en ligne pour faire découvrir ces fameuses spécificités de la Région, à travers chaque Province.

Pour résumer la démarche, on est sur quelque chose de très concret. En créant des branches de contenus spécifiques et homogènes, les plus importants, avec un site dédié, et des sites satellites, l'information en ligne se construit de manière progressive en répondant aux fameux enjeux institutionnels, promotionnels et informationnels, pour construire une trame cohérente, structurée, qui délivre une information de qualité aux internautes intéressés.

La veille sur les réseaux,
l'animation éditoriale,
le référencement, les mises
à jour... un management
au quotidien des sites
de l'Oriental



Au terme de cette démarche, notre dispositif offre un panorama assez détaillé de l'attractivité régionale. Il propose des contenus différenciés et différenciant pour toutes les motivations, les enjeux pour lesquels on va se connecter à Internet pour rechercher de l'information sur l'Oriental. L'ambition est de créer un hub numérique, un point d'entrée focal sur la Région de l'Oriental, organisé, qui va proposer une information pertinente et qualifiée.

Tout ça est très beau, mais, un très beau site Internet, c'est comme un très beau magasin, avec une très belle vitrine et de très beaux produits à l'intérieur : si personne ne sait que vous existez, personne n'entrera pour acheter. **C'était notre challenge : exister ne suffit pas, il faut le faire savoir.** Ce point a été développé par les experts et c'est d'autant plus important que, sur Internet où ailleurs, la réputation c'est la répétition. Nous avons parlé du fond identitaire à faire valoir pour la Région, de réputation, avant même de parler de marque. Pour dynamiser ce dispositif, nous avons mis en place trois grandes actions : le référencement, sa promotion et son animation éditoriale.

Pour le référencement, nous avons extrait des mots-clés, tenté d'anticiper, car nous ne disposons pas d'études de terrain pour savoir si les gens recherchent de l'information sur l'Oriental, pourquoi ils la recherchent et ce qu'ils recherchent. Ensuite, nous avons fait un travail de référencement depuis quelques années, mais ce travail doit être continu car, exister sur Internet n'est pas une action ponctuelle, mais une action permanente. Une fois une dynamique démarrée, on ne peut pas l'arrêter. Sur la promotion digitale, chaque fois qu'un nouvel outil est

ajouté au dispositif, il faut l'accompagner d'une petite action de promotion, action-réaction, et, à chaque fois, on constate plusieurs centaines de milliers de visites sur l'ensemble du dispositif, ce qui démontre l'utilité d'une telle démarche.

Ensuite, il y a l'animation éditoriale, car une fois mis en place un certain nombre d'outils, il faut s'assurer qu'ils sont actualisés, que l'information disponible est toujours mise à jour. Nous avons tenté de mettre en place une veille informationnelle, installé les modalités d'actualisation avec les équipes de l'Agence de l'Oriental, mis à disposition une équipe de contributeurs, puis nous avons commencé à agréger tout le contenu disponible. Nous nous rendons bien compte que, pour cet aspect de la problématique, nous avons encore plus besoin des acteurs directement concernés par les thématiques en question. De ce point de vue, l'animation doit être permanente. Maintenant, il faut dire que le dispositif est en place : on existe, l'information est actualisée, on communique un peu... on a fait ce qu'on peut appeler «le minimum syndical», sans même commencer à faire de la promotion : il s'agit encore tout juste d'exister.

Dans les réseaux sociaux, nous ne maîtrisons pas une bonne part de ce qui est dit sur nous. Aujourd'hui, comme toute entité, un territoire doit être très réactif et attentif à ce qui se dit de lui, car beaucoup peuvent parler de lui, à commencer par les habitants, puis tous ceux qui sont intéressés de manière générale, les cibles. Donc, il faut réagir assez vite aux événements qui concernent le territoire et dialoguer sur les réseaux sociaux. C'est la troisième étape dans laquelle nous sommes engagés avec l'Agence de l'Oriental pour la Région : la prise de parole sur les réseaux communautaires.

Pour conclure, on dit qu'une stratégie gagnante sur le digital doit être pertinente. Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? Pourquoi investir sur ces réalisations ? Parce que la stratégie doit être globale, dans un environnement global, dans un village mondial où l'on est en concurrence avec d'autres Régions, d'autres villes, d'autres pays. Elle doit être évolutive parce que tout change vite et tout le temps, dans les technologies plus qu'ailleurs. Elle doit être collaborative pour être efficace, on l'a vu dans les pratiques observées. Toutes les success stories de Marketing Territorial digital le sont d'une manière collaborative et collective, c'est-à-dire fédératrice de l'ensemble des acteurs dans une démarche commune.

Le digital peut jouer un rôle pour fédérer les efforts: « un code de la marque » accessible en ligne

- Exemple avec la région Alsace et le site : www.marque-alsace.fr



Les sites lancés par l'Agence de l'Oriental



Après un site généraliste sur la Région (www.orientalmarocain.com), l'Agence a lancé :

- un site dédié aux investisseurs (www.oriental-developpement.com) ;
- pour promouvoir les atouts touristiques, le site générique (www.oriental-tourisme.com) devient un véritable portail touristique régional, avec des sites vitrines des 8 Provinces (DiscoveringOujda.com, DiscoveringNador.com... et même construction du nom de domaine pour Berkane, Driouch, Figuig, Guercif, Jerada et Taourirt) ;
- pour attirer les compétences, l'Agence propose 2 sites : l'un promeut les opportunités de carrière dans la Région (Orientalcarrières.com), l'autre ambitionne de «donner envie» de s'y installer (GenerationOriental.com).



M. Abdelkhalek ZYNE
Fondateur d'equity
Consultant-Expert en stratégie digitale

Il est expert-consultant en stratégie digitale, conférencier et enseignant pour de Grandes Écoles. Son regard analytique et sa culture de la communication d'influence en font un spécialiste de la gestion des crises et de la e-reputation. Il parle aisément de la mutation numérique des organisations : son agence, Equity, a précisément été créée pour l'accompagner.

A l'aire du « **tous internautes** », les **Régions** à la merci des **Réseaux Sociaux ?**

En communication, le plus compliqué n'est ni le message, ni la technique, mais le récepteur. Et, sur Internet, le récepteur est drivé par la perception, pas nécessairement par la réalité. L'e-reputation d'une marque se forge aujourd'hui sur les réseaux sociaux, les moteurs de recherche, les forums de discussion, les blogs et les commentaires en ligne. Selon les dernières statistiques de l'Observatoire Marocain des Technologies de l'Information de l'ANRT, on recense au Maroc près de 18 millions d'internautes sur une population de près de 35 millions d'habitants.

84% des Marocains connectés vont sur les réseaux sociaux

Internet est devenu le média le plus puissant au Maroc, loin devant la télévision, la radio, la presse et l'affichage. La moitié des Marocains âgés entre 12 et 65 ans, équipés d'un téléphone mobile, ont un smartphone. Ce sont des journalistes en puissance. Avec un smartphone, on peut filmer, diffuser et partager des vidéos et des photos. Près de 84% des Marocains connectés sont sur les réseaux sociaux, essentiellement Facebook pour 90% d'entre eux. Facebook est à la fois un réseau social et une «source d'informations» pour 65% des internautes marocains.



Leurs principaux usages sont le partage de photos et des vidéos ainsi que les commentaires. Or, le commentaire est la base de l'e-reputation d'une marque. Selon l'étude Digital Life, de TNS SOFRES, 70% des Marocains font confiance aux commentaires des autres avant de prendre une décision d'achat et **62% considèrent les commentaires en ligne des internautes comme plus crédibles que le discours de la marque**. Le rôle désormais décisif des avis en ligne sur des sites comme Booking ou Tripadvisor en dit long sur la mutation en cours du paradigme de la communication des marques.



Ce nouveau contexte pose des défis en série pour une Région aussi dynamique que celle de l'Oriental. La Région doit prendre à bras le corps la problématique de sa e-reputation pour lutter contre la perception négative héritée dont elle souffre encore : environnement géographique hostile, éloignement, atonie générale... La Région connaît un dynamisme important avec des projets structurants en tourisme, en infrastructures... Il est nécessaire que le gap entre réalité et perception soit réduit pour créer les conditions du décollage de la future marque territoriale.

Pour une nouvelle et prochaine étape, il faut engager une nouvelle organisation

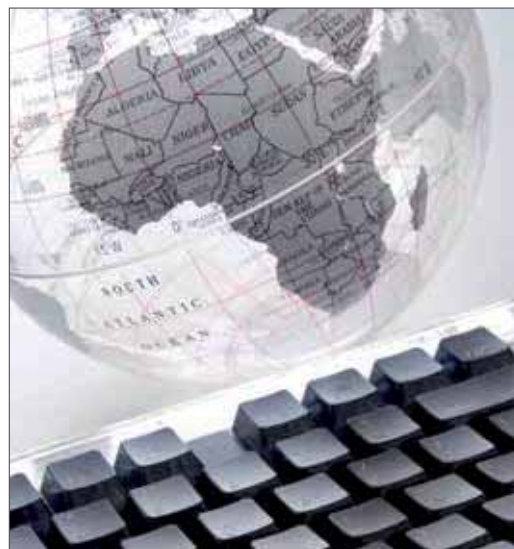
Après la phase de la mise en place de la présence digitale qui vient d'être achevée à travers l'ensemble des sites Internet mis en ligne, il est temps d'engager la conversation avec les internautes sur les réseaux sociaux. Pour promouvoir la marque territoriale sur les réseaux sociaux, une organisation en pôles est nécessaire au niveau de l'entité publique en charge de la promotion :

- un pôle «Éditorial» pour diffuser les contenus en ligne ;
- un pôle «Projets» parce que le Web ne s'arrête jamais ;

- un pôle «Relations avec les Usagers» pour traiter les réclamations en ligne ;
- un pôle «Réseaux Sociaux» pour converser avec la communauté des fans.

Et, pour finir, il est important d'organiser une veille permanente pour écouter tout ce qui se dit sur le Web et les réseaux sociaux.

Ce sont les défis qui attendent une Région comme l'Oriental après l'achèvement de la première phase de la mise en place de la présence digitale. C'est déjà en soi un succès d'avoir réussi à relever ce premier défi. Il faut transformer à présent l'essai.





M. Mohamed MBARKI
Directeur Général de l'Agence de l'Oriental

A la tête de l'Agence, l'auteur n'a pas oublié qu'il fut aménageur (comme à Hay Ryad) ou Wali (comme pour la Région de Tétouan), ou encore sa double formation d'ingénieur et d'architecte. Sa vision du développement intègre le monde des élus, les populations, les acteurs économiques ou bien associatifs. Frottée aux discours et pratiques des experts, sa réflexion concilie les agendas et priorités des uns et des autres, avec sagesse.

Quelques **premières conclusions** quelques **leçons immédiates** à tirer, et des **recommandations** que nous pourrions faire nôtres

*Il faut tenir
compte du
temps long,
mais aussi
agir dans
l'immédiat,
qui est
l'espaces-temps
du politique.*

Vouloir faire une synthèse de toutes ces contributions serait un peu prétentieux et, au delà même de la prétention, ce serait un peu appauvrissant car il est très difficile de synthétiser un tel niveau d'expertise.

D'abord, je voudrais féliciter tous les intervenants. Ma conclusion représente, je crois, l'avis général : nous avons été extrêmement séduits, intéressés et studieux. Nous avons écouté des interventions dont nous avons appris beaucoup de choses, qui ont été une sorte de concentré d'expériences mais aussi de volonté d'application des règles - peut-être naissantes - de ces nouvelles approches de marketing territorial et de communication digitale, le tout dans un système qui évolue extrêmement rapidement.

Notre premier challenge sera d'assimiler nos acquis très vite, d'essayer de les appliquer à un terrain d'expérience immédiat, et de les faire évoluer pour ne pas qu'ils disparaissent aussi vite comme ils ont été créés.

Je crois que des interventions il faut tirer toutes les leçons.

La première est que, dans cet espace qui va très vite, il ne faut pas se précipiter. Il faut se presser doucement. Un chiffre a beaucoup retenu mon intention : 86% des démarches

de Marketing Territorial lancées disparaissent sans aboutir. Je crois que l'on peut tirer de cela une leçon : celle de ne pas bousculer le temps. Prendre son temps, tout en allant vite évidemment, car il le faut - c'est une mise en facteur - pour tout ce que nous allons faire dorénavant il faudra aller vite.

« A Vos Marques » est un ordre de départ, mais c'est aussi un objectif. Par conséquent, se situer dans le temps long au niveau de la vision et prendre le temps de ne pas se tromper dans les décisions de nécessité immédiate, indispensables à prendre, surtout au niveau de la sphère politique. Cette dialectique entre temps long et immédiateté : le temps de la décision que nous impose le politique qui dirige les choses et le temps de ce qui doit être décidé très vite. Le politique est intéressé aussi à construire l'avenir, parce qu'il y associe son nom, ce sera sa trace, c'est une certaine manière de rester dans l'histoire. Par conséquent, pour tout cela, il doit tenir compte du temps long, mais il faut aussi qu'il agisse dans l'immédiat, qui est l'espace-temps du politique.

Une deuxième leçon importante est la relation entre la diversité, la convergence et



l'unité d'action. Dans le monde politique, quand on veut éviter le principe d'une union et d'un programme commun, les politiques parlent «d'unité d'action sur le terrain». Pour nous, en termes de communication, de construction de la marque, de stratégies de marketing et de communication, c'est celle qui consiste à créer une unité, une marque et l'ensemble de ses attributs, un slogan. Mais l'unité fédérative doit permettre aussi de renforcer les identités locales, les identités spécifiques, les marques particulières. Un territoire, c'est de la diversité, et une Région est un grand territoire, donc encore plus de diversité. Il y a dans cette diversité des secteurs qui sont porteurs, stratégiques, et aussi des secteurs qui correspondent tout simplement à des forces culturelles, à des identités culturelles très fortes, qui sont aussi des bases ou des offres de possibilités de développement. Par conséquent, il faut que la marque puisse permettre de fédérer et renforcer toutes les identités qui vont s'exprimer. Nous l'avons vu en particulier dans l'exemple de Champagne Ardenne et de son union avec l'Alsace et la Lorraine, où toute une série de marques vont devoir converger, et pour se protéger, ces marques identitaires de la Région doivent à la fois se faire concurrence et se coordonner pour renforcer la marque-mère.

Dans l'Oriental, cette unité et cette diversité nous intéressent beaucoup car notre Région veut construire sa marque.

Je voudrais rendre hommage au Conseil Régional, parce que s'il avait existé tel qu'il est aujourd'hui depuis 10 ans, il nous aurait permis d'aller sensiblement plus vite.

Aujourd'hui, le Conseil Régional est à l'écoute des idées nouvelles ; il a une volonté d'innovation, une volonté de représentation et aussi une volonté de démarche participative. C'est une modernité intéressante, au delà de toutes les références politiques partisans. Quand je dis il y a «le politique» et «la politique», le politique en question n'est pas la politique des stratégies partisans ; je parle de la politique en termes de vision.

Dans l'Oriental, nous avons eu une chance depuis 2003, qui a d'ailleurs induit la naissance de l'Agence de l'Oriental : nous avons un Discours Royal, une Initiative Royale. Ce discours porte une vision et une stratégie visionnaire. Ce n'est pas un arrêt sur image, pas une photographie figée, mais une vision qui a permis de définir une stratégie de développement, laquelle a fait naître une feuille de route actuellement appliquée dans la globalité des projets qui sont cités. Avant même de communiquer, d'entrer dans la compétition des Régions, il nous

*Une Région,
c'est de la
diversité, donc
des identités
spécifiques
que la marque
régionale
doit fédérer
et renforcer.*

L'Oriental a eu la chance d'une Initiative Royale, qui porte une vision et une stratégie.

fallait les infrastructures qui permettent de se lancer dans la compétition, et c'est seulement maintenant que nous pouvons songer à tous les instruments indispensables pour accompagner cette compétition. Cet ensemble de projets terminés, c'est globalement 10 milliards d'euros d'investissement en 10 ans. Cela marque une volonté dans un pays comme le Maroc, une volonté forte de développement d'une Région qui peut apporter - si elle se développe correctement - quelques points de plus au PIB national.

Nous entrons désormais dans la deuxième génération de projets, beaucoup plus difficile parce qu'elle va permettre de valoriser la première génération, celle des infrastructures. Maintenant, il faut valoriser ces infrastructures pour ramener l'investissement, pour choisir l'investissement, faire en sorte qu'il soit le plus productif, le plus approprié à nos avantages compétitifs, nos avantages comparatifs.

Pour nous lancer dans une compétition - ciblée car nous n'avons pas les moyens d'être les meilleurs partout - nous devons étudier et définir les secteurs dans lesquels nous avons nos chances, des avantages comparatifs et compétitifs, et y concentrer nos efforts. La première génération relevait du montage de projets, des choses que nous savons faire. Les nouveaux projets qu'aborde la Région nécessitent beaucoup plus d'expertise diversifiée.

Il faut donc un ciment qui doit réunir l'ensemble des stratégies - industrielle, touristique, agricole, culturelle, stratégie des produits de terroirs, stratégies des autres sec-

teurs ou d'autres forces productives intéressantes comme les micro-entreprises, les activités génératrices de revenus, l'économie sociale et l'économie solidaire qui sont des forces importantes sur lesquelles nous travaillons beaucoup.

Le ciment de tout cela peut et doit être la communication, le e-management, le digital. Nous y investissons depuis un certain nombre d'années avec des agences qui sont intervenues ici et que je veux remercier devant vous : TOPIC, pour le conseil en communication, et emagin, en matière de création sur le Web et l'action digitale, qui n'est pas une chose simple et qu'il faut suivre et essayer de maintenir, d'enrichir sans cesse. La réussite peut être fugace et on peut être présent un moment et disparaître le lendemain ; c'est le propre de tout cela et c'est redoutable. Je voulais d'abord les remercier et remercier aussi tous nos partenaires qui nous ont accompagnés.

Une Région, c'est d'abord un territoire qui produit de la valeur, ce que je traduis en terme de patrimoine immatériel. Ce trésor culturel fait partie de la richesse. Quand Monsieur Philippe Michel démontre qu'une décision d'investir est davantage une décision émotionnelle qu'une décision rationnelle et que dans l'Oriental il y a capacité et nécessité de travailler l'émotionnel pour augmenter l'attractivité, je pense que c'est une donnée extrêmement importante.

Vu de Tokyo, le Maroc est un point sur le globe. A l'intérieur de ce point, Oujda ou Marrakech, c'est la même chose ; il y a un niveau de rationalité qui n'est pas le même que vu de Casablanca, quand on regarde Tanger ou Agadir. Au delà de Fès, on voit trouble, et même on ne voit plus grand chose. Donc, c'est à nous de nous faire voir. Ce qui nous intéresse, pour celui qui nous voit de Tokyo, c'est de créer de l'émotion pour cette Région pour mieux stimuler son attractivité. Il faut travailler sur le loisir, sur l'investissement dans l'art de vivre, du vivre ensemble, de toute une série de choses. Tout cela est illustré par la création : par exemple, la publication de la mémoire juive de l'Oriental marocain. Oujda est l'une des seules villes au Maroc où il n'y a jamais eu de Mellah. La population juive marocaine vivait auprès de la population musulmane dans la ville traditionnelle. Dans une même rue, juifs, musulmans et chrétiens se côtoyaient ; c'était un vivre ensemble sans problème. Cette richesse - autour de ce livre - nous a permis d'investir dans une ville autrefois à majorité juive qui s'appelle Debdou.

Debdou, dont la réhabilitation s'est appuyée sur le succès du livre «Les juifs de l'Oriental Marocain»



Auparavant, on avait essayé de développer Debdou sans y réussir ; avec ce livre, ça a marché. Il a été traduit en anglais et en français, avec un succès retentissant qui a permis de mobiliser 100 millions de Dirhams pour refaire la médina, désenclaver la ville, construire une maison de la culture, un nouvel internat, investir dans le sport, etc. Tout ça avec le dynamisme de l'un des Vice-Présidents du Conseil Régional de l'Oriental.

Ce sont tous ces éléments, à partir d'une démarche participative, explicative, convergente, qui vont nous permettre de réussir cette seconde phase extrêmement difficile du développement de la Région de l'Oriental, car nous devons aujourd'hui nous lancer dans la compétition et nous en donner les moyens.

Dernier point, quand on décide de faire un port qui va coûter au pays 2 milliards d'euros (1 milliard d'investissement, déjà mobilisé, et 1 milliard de connexion et de connectivité, avec des zones franches et tout ce qu'il faut pour que cet investissement et sa logistique ait également un impact des territoires), cela veut dire qu'il y a une grande confiance dans la Région. Les travaux vont être lancés par Sa Majesté le Roi, probablement avant la fin de l'année. La Région a donc un grand potentiel de développement intrinsèque, reconnu, qui est aussi le résultat d'une position dans le contexte euro-méditerranéen. Il y a de la richesse à capturer, de l'activité à capter à travers les voies maritimes, à travers tout ce que peut apporter ce positionnement géographique à la Région, mais également dans le Maghreb. Ceux qui veulent gagner demain dans la Région doivent investir aujourd'hui. Le Maghreb, c'est plus 100 millions d'habitants. Il peut attirer des entreprises dans une stratégie de croissance et de développement en disant : «venez investir aujourd'hui, nous allons vous aider à gagner, mais, si vous gagnez aujourd'hui, vous allez gagner encore beaucoup plus demain, parce que vous êtes ici entre l'Est et l'Ouest, le Nord et le Sud». C'est le discours de 2003.

Pour nous lancer dans tout cela, nous n'aurons pas les moyens de faire de la communication avec les médias classiques, ou alors très peu. Cela coûte trop cher et les budgets envisageables sont largement insuffisants eu égard à ce qu'il faudrait. Nous sommes dans une économie de moyens aussi. Il faudrait qu'avec nos budgets, nous puissions faire beaucoup plus, et pour le faire, il faut investir dans les nouvelles technologies, dans le digital, qui est l'avenir.



Nous avons des success stories ici dans la Région que nous voudrions encourager. Nous avons Marchica, déjà connue en Afrique pour son expertise et ses études sectorielles très pointilleuses sur ce que sera le tourisme en 2050 en Méditerranée, sur la bonne façon de prendre en compte le nécessaire respect de l'environnement, sur la lutte contre les nuisances, etc. Nous avons Saïdia, station balnéaire en train d'inventer un modèle qui prendra en compte la richesse des terroirs de son hinterland par toute une construction de relations-relais. Nous avons 3 aéroports dans l'Oriental et 2 aéroports voisins, sans compter l'aéroport de Mellilia dans le Nord - nous avons d'excellentes relations avec nos amis espagnols - alors que beaucoup des gens viennent dans l'Oriental depuis Mellilia. Cette liste n'est pas exhaustive, mais cela fait autant de marques territoriales à fédérer : comment le faire ? Comment faire qu'une synergie positive s'instaure dans tout cela ? Ce sera peut-être l'objet de notre prochaine réunion.

Avec tous nos partenaires régionaux, aménageurs et acteurs du développement, sous le regard bienveillant de la Région et des autorités de la Wilaya, je pense que nous sommes dans un mouvement, un élan, où se construit une réelle convergence. J'espère qu'elle nous permettra de créer une marque attractive et mobilisatrice, qui renforcera l'ensemble des spécificités territoriales et des projets dans la Région.

كما أن هناك مقاربات أخرى ينبغي التوفيق بينها، تتمثل في الالتقاء النابعة من ضرورة الوحدة والمحافظة على التنوع. فبناء العلامة الجهوية يعني أيضا السيطرة على هذا التناقض أو المفارقة الظاهرة.



لقد كان للجهة الحظ الكبير باستفادتها من المبادرة الملكية لتنمية الجهة والتي يعود لها الفضل في انبعاثها. وهي اليوم تتوفر على ميزة إضافية عبر طموحات وقرارات منتخبي المجلس الجهوي الذين يهتمون بالابتكار والتجديد، ويقدمون على مبادرات غير مسبوقة ويحركون بقوة كل روافع التنمية. بالنسبة للسيد المدير العام لوكالة جهة الشرق، سيكون التسويق الترابي في المكان المضبوط للقاء كل الاستراتيجيات التي انطلقت وينبغي عليه أن يشملها بل ويدعمها : الإستراتيجية الصناعية والفلاحية والسياحية والثقافية، في مجال المنتجات المحلية، كل الاستراتيجيات القطاعية والاستراتيجيات التي تهم قوى إنتاجية أخرى كالمقاولات الصغرى، والأنشطة المدرة للدخل والاقتصاد الاجتماعي والتضامني، الخ.

والاستناد إلى الجانب العاطفي هو مكون أساسي، يعمل التواصل الرقمي على تشجيعه. فهناك خبرة كبيرة في هذا المجال بجهة الشرق ومعرفة ومهارة شبه حضارية وطبيعية، وهو التعايش المنسجم للاختلافات الأصلية والثقافية والدينية... فهناك عاطفة بهذه الجهة، بقدر ما هناك العديد من الأسباب للاستثمار بها. فالتسويق الترابي ينبغي، وبإمكانه، أن ينقل مستوى راقيا من العيش المشترك.

يطرح هذا السياق الجديد سلسلة من التحديات بالنسبة للتسويق والتواصل بجهة الشرق. فالأول يكمن في تقليص الفجوة بين الواقع الحالي والصورة القديمة الموروثة.

إنها القاعدة للإقلاع بالنسبة لـ «علامة جهوية». ويبقى إعداد تنظيم على شكل أقطاب ضروريا على مستوى الكيان الذي سيتكفل بالانطلاقة وبالترويج والارتقاء :

- «قطب تحريري»، لإعداد ونشر المحتويات أو المضامين ؛
- «قطب المشروع»، لمسايرة تطور الشبكة باستمرار ؛
- «قطب العلاقات مع المستعملين»، لمعالجة المطالب على الخط ؛
- «قطب الشبكات الاجتماعية» للتداول مع مجتمع المعجبين والمتابعين.

وينبغي أن يكتمل هذا الجهاز ببقطة مستمرة، خاصة في ما يتعلق بالشائعات «ذات الصوت المنخفض».

بعض الخلاصات المؤقتة والتوصيات

أولت مهمة اختتام هذا المنتدى للسيد محمد مبارك، مدير عام لوكالة جهة الشرق، أحد منظمي هذه التظاهرة. واستنادا للخبرة المكتسبة، ولحسه كإنسان ينحدر من المنطقة، وكفاءاته في هذا المجال، طرح بعض الخطوط التوجيهية التي من شأنها أن تقود إلى تطور وتنمية المنطقة. وتتمثل أولى هذه الخطوط دون شك في كون هذا المنتدى الذي جمع عددا هاما من القوى الحية الجهوية ليس كافيا، بحيث ينبغي تنظيم ندوات أخرى، إن لم تكن مواعيد دورية لإعطاء الانطلاقة للمنهج وتتبع سيره، وتقاسمه وإشراك المزيد من الفاعلين فيه.

ثم، في إطار مجال يتطور فيه كل شيء بسرعة فائقة، فإن الحكمة تنصحنا بالأنا نتسرع : علينا إذا أن نُسرع لكن باحترام تام للوقت، والتوفيق بين الوقت الطويل والوقت الوجيز الضروري لردة الفعل. فالفوري هو الفضاء الزمني للسياسي، والنظرة طويلة المدى هي نظرة المواطن والحكيم.

لتخلق في النهاية جهازا متناسقا ومهيكلًا، يقدم معلومة جيدة للمبحرين الذين نكون قد استطعنا اجتذابهم. في هذه المرحلة من المنهج، فإن الوكالة وجهازها من المواقع تقترح إحاطة ومشهدا شاملين مفصلين عن الجاذبية الجهوية، بمضامين مختلفة. ومن أجل التعريف بذلك، تم القيام بثلاث عمليات لم تتوقف لأن العمل الظرفي غير ممكن على الشبكة، حيث الصيت مرتبط بال تكرار وأن ما هو مكتسب اليوم قد يضيع غدا :

- الترويج ؛
- المرجعية ؛
- التنشيط التحريري الذي من بين ما يشمل تحيين المحتويات.

تكون الإستراتيجية الراحبة بالتأكيد تدريجية على الشبكة وهذا لا يقتصر على التحيين، لأن كل شيء يتغير بسرعة في العالم الرقمي. واليوم، تخوض وكالة جهة الشرق مرحلة جديدة، ألا وهي مرحلة التواجد على الشبكات الاجتماعية، وهي عملية بدون شك تعاونية.

الجهات تحت رحمة الشبكات الاجتماعية

في الوقت الذي يوجد فيه مغربي واحد من بين اثنين (حوالي 18 مليون شخص) يستعمل شبكة الانترنت، فإن الشهرة والصيت يتشكلان منذ مدة بالشبكة في التدوين، والتعليقات على الخط، ومحركات البحث ومنتديات الحوار وفي الشبكات الاجتماعية. وبالضبط، فإن 84% من المبحرين المغاربة يستعملون هذه الشبكات، خاصة الفايسبوك بالنسبة لـ 90% منهم. والفايسبوك هو في نفس الوقت شبكة اجتماعية ومصدر للمعلومة بالنسبة لثلاثي المبحرين المغاربة. وتتمثل أهم الاستعمالات في تقاسم الصور وأفلام الفيديو، وكذا في التعليق. هذا التعليق هو بالضبط الذي يصنع شهرة التواصل الالكتروني :

- 70% من المبحرين المغاربة يضعون ثقتهم في تعاليق الآخرين قبل اتخاذ أي قرار ؛
- 62% يعتبرون بأن التعاليق أكثر موثوقية من خطاب المعلنين (ذلك أن Booking و TripAdvisor هما اليوم أكثر فعالية من المواقع السياحية للمجالات الترابية).

- أولا التواجد (أن نكون مرئيين، وأن نجذب مجموعة من الناس المهتمين ومن الزوار...) ؛
- ثم، إثارة الاهتمام (ندفع على القراءة وعلى المشاهدة، وإذا على «استهلاك» الأدوات) ؛
- وأخيرا، الدفع على المشاركة (بالنسبة للأشخاص النشيطين بالجهاز، ك «سفراء» ليون فقط).

منهج جهة الشرق

لقد انطلقت جهة الشرق من دراسة لما يجري في جهات أخرى تنشط على شبكة الانترنت. وقد كان المحور المفضل يتمثل في تمييز منطق منافسة المجالات الترابية. فبفضل مختلف المؤشرات التي توفرها الأداة الرقمية، يمكن قياس الانجازات والتطورات. ويمكننا بالتالي تطوير الأمور (تغيير نبرة تواصل ما، أو مستوى الإخبار، الخ.) لتمديد فترة بقاء المبحر على الموقع أو الشبكة الاجتماعية، ودفعه باتجاه العروض التي نفضلها، الخ. تمكن الأداة الرقمية من التحكم في هذا النوع من المعطيات، وكذا من مصدر الزائر، وأبحاثه وحوافزه.

إستراتيجية «مراكز الاهتمام»

و«أبواب اللوج»

هناك غالبا اختلاف بين الطريقة التي يصمم بها المعلن موقعه، أو تواجده في الشبكات الاجتماعية، والشكل الذي تنعكس به على المبحر. بجهة الشرق، انطلقت وكالة جهة الشرق بمساعدة مؤسسة إيماجين من ثلاث أسئلة بسيطة :

- ماذا يجب فعله ؟
 - كيف يجب فعله ؟
 - ومن عليه فعله ؟
- من أجل ردم الثغرة المحتملة بين المعلن والمبحر، تم الاتفاق على إعداد تسويق يشتمل على مضامين، ويستند على الروافع الرئيسية لجاذبية الجهة. هذه الروافع تنقل بالضرورة موقع الجهة وسماتها وقيمها. والموقع الأول هو بوابة تقليدية تعالج بشكل عرضاني كل مراكز الاهتمام بالجهة. ثم هناك أبواب اللوج مخصصة لإشكاليات مختارة بعناية.

هكذا، فإن للسياحة الجهوية موقعها، ولكل إقليم موقعه، وهو نوع من الكتيب على الخط يضم كل المعلومات العملية. وعلى أساس المواقع المخصصة والمواقع التابعة، تبني المعلومة بشكل تدريجي،

مع التذكير بمغربية الجهة، وهي ميزة كبيرة جدا للصورة على الصعيد العالمي. إنها في الواقع مكتسبات كبرى.



الأداة الرقمية في خدمة التسويق الترابي

لقد أنجزت مؤسسة إيماجين الجهاز الذي برمجته وكالة جهة الشرق، ورافقتها من التفعيل إلى الصيانة والإصلاح. وقد ذكر السيد منصف أوغاسم، مدير إيماجين، بالتساؤل الأولي: التقدير في ماذا، وبأي شكل أمثل، يمكن للتواصل الرقمي أن يدعم عملية التسويق الترابي. لقد أصبح الانترنت شبكة كثيفة من الخطابات، والمعلومات والأهداف مما جعله يشكل ما قد يعتبر جوهر وسائل الإعلام. والهوية الواضحة والقوية هي أمر مسبق (سيضطلع به الجهاز)، لتليه مجموعة من الخطابات والمعلومات توجه لمستهدفين مختلفين، على حوامل مختلفة.

ما نقوله وما يقوله الآخرون

أكثر من نصف الأدوات الموضوعة رهن إشارة الجهة مخصصة لما تريد الجهة أن تقول عن نفسها، أما الأدوات الأخرى الباقية، والمنفصلة تماما عن الأولى، فهي تتكون من أدوات غير متحكم فيها من طرف الجهة. ما يقال عن الجهة هو أهم مما تقول الجهة عن نفسها. يجب إذا أن يكون التواجد في كل مكان وفي كل الأوقات (المواقع، الشبكات الاجتماعية، كل منها حسب خصوصياتها). هذا يعني التحرك بشكل استراتيجي (وليس بجمع تدخلات تكتيكية وكفاءات) واستعمال كل أداة في أحسن ما يمكن أن تقدمه. وقد تم إتباع ثلاث أهداف أساسية:

منعدمة إذا ما قورنت بالموارد البشرية المجنّدة في شمال حوض البحر المتوسط. إلا أن أغلبية تكاليف التدخلات في مجال التواصل متشابهة (في أحسن الحالات، 20% أقل بالنسبة لبعض الأعمال المشابهة) وغالبا أعلى بالنسبة للترويج على الصعيد العالمي.

ورغم ذلك، فإن مقارنة الاستثمارات تبرز فارقا بمرّة واحدة إلى أربع أو خمس مرات مع الجهات ذات العرض المحدود وحتى 30 مرة مع الجهات التي تتوفر على عرض من نفس غنى عرض جهة الشرق. فهناك إذا مسألة وسائل ينبغي تخصيصها لترجمة الإرادة السياسية.

نقاط قوة شبكة الانترنت

تستهدف شبكة الانترنت والصورة المتحركة لأفلام الفيديو الذكاء العاطفي، والذي رأينا إلى أي حد هو حاسم، سواء كان المستقبل هاتفا أو لوحة رقمية أو حاسوبا ثابتا أو محمولا، الخ. فالزائر أسير لأنه متطوع ليشاهد الموقع، أو هذا الشريط أو ذاك، أو قراءة نص معين، الخ. فقد نقر عليه طواعية وانطلق في حوار حميمي مع شاشته. فالفعالية إذا تامة بالنظر لظروف الاستقبال وقصوى بفضل أسعار تنخفض بدون توقف. إذا، مزيدا من الموقع باستثمار أقل. كما توفر الشبكة إمكانية إحياء الشعور الجهوي نحو الجالية المغربية المهاجرة التي تشكل نقطة قوة حاسمة بالنسبة لجهة الشرق التي تمثل ثلثها. وأخيرا، فإن تكاليف الاستثمار أصبحت منخفضة بشكل يكفي للسماح للمجالات الترابية التي لا تتوفر على موارد كبيرة من الحضور والارتقاء على الشبكة، وخاصة من خلال الإطارات التي أحدثتها وكالة جهة الشرق. وقد أصبحت أهم محركات البحث تعرض مواقع الوكالة المخصصة للجهة بمجرد إدخال «جهة الشرق» ككلمة - مفتاحية.

مفهومين نافعين تمت إقامتهما

لقد تم نشر مطبوعات الوكالة في مجموعات بتسمية متقاسمة Oriental.ma، أي في الواقع إسم مجال الموقع المؤسساتي. وهكذا، تلتحق المنشورات بالموقع، حيث تصبح متوفرة مباشرة، وتحيل إليه، في حين يقوم الموقع بتمتين هذه المنشورات. هذا الشكل أصبح الآن مكسبا وتجرى حاليا إقامة موقع آخر «جهة الشرق المغربية» لتعيين الجهة، والتي تتجلى فائدته الكبرى في وضع الاسم في الأول

مائدة مستديرة تضم خمس فاعلين كبار في ميدان التنمية الجهوية لجهة الشرق

- السيد نبيل الدبي -
القدميري، مدير شركة تنمية
السعيدية ؛
- السيد محمد امباركي،
المدير العام لوكالة جهة
الشرق ؛
- السيد محمد صبري،
مدير المركز الجهوي
للاستثمار لجهة الشرق ؛
- السيد يوسف زكي،
رئيس المجلس الجهوي
للسياحة بجهة الشرق ؛
- السيد سعيد زرو،
مدير عام وكالة مارشيك.

وقد اتفق كل الذين سئلوا
على لزوم إستراتيجية
جهوية متناسقة للارتقاء
بالبازنية. فحتى مسؤولي
محطتي مارشيك والسعيدية
يشعران بأنهما متكاملان
أكثر من أن يكونا متنافسان
ويعتبران أن تتمين الجهة
سيفيد المحطتين. وقد أكد
السيد صبري بالطبع على
ضرورة أن يتم تطوير العرض
السياحي المتنوع جدا
للمناطق الداخلية بالتزامن
مع الارتقاء بعرض المحطتين
المتوسطيتين. ويرى في
ذلك الفوائد المنتظرة لهذه
التأثرات.

وقد أكد المتدخلون الواحد
تلو الآخر على ضرورة العمل
الجماعي ضمن التسويق
الترابي وعن عزمهم المشاركة
فيه بفعالية. وقد ختم السيد
محمد امباركي هذا التحاور
والمناقشة والتعبير عن تلاقى
الإرادات بالتذكير بالمرحلة
التي تم قطعها منذ الإعلان عن
المبادرة الملكية لتنمية جهة
الشرق سنة 2003 والتقدم
الهائل الذي حصل.

تآزر وسائل الإعلام

ONLYLYON تستخدم الوسائل سواء المباشرة أو
غير المباشرة، عاملة على تآزر كل الأدوات بشكل
ملائم. وهكذا تستند مدينة ليون كثيرا على الأحداث
التي تنشط المدينة وتنخرط بقوة في الأنشطة
المجتمعية. وتتوفر ONLYLYON على أزيد من 1,5
مليون متتبع معجب على الفيسبوك في نهاية 2016،
وقد تضاعف هذا العدد 30 مرة مقارنة مع 2013،
وتراكم 205 مليون صورة بالشبكات الاجتماعية سنة
2015، أي أزيد من 20 مرة في نفس الفترة. أكثر
من ذلك، فإن المجتمع المعني يظهر قدرة قوية على
نشر سريع لهذا التواصل وتوسيعه.

الصحافة و«السفراء»

لقد تقوى إنتاج مقالات صحفية بأزيد من 30% خلال
السنوات الثلاثة الأخيرة.

وقد أكد السيد فلاسور Flasseur بأن مدينة ليون
كانت من بين أولى الحواضر المتواصلة والمتوفرة
على تسويق ترابي، صممت شبكتها الاجتماعية الذاتية
التي تخصصت في إنعاشها والترويج لها. وتضم هذه
الشبكة اليوم 20 000 شخص من 120 بلد.

العلامة تعبير عن تجدر المجال الترابي

عرضت السيدة مرييل انطلاقة منهج التسويق الترابي
بالنسبة لجهة بروتان Bretagne. في البداية
كانت الصورة خارج الجهة، نوعا ما فلكلورية، أو لنقل
تقليدية. لكن إسم بروتان، كان يتمتع دائما بقوته،
والذي كنا نجهد إلى جانب العديد من العلامات التي
تُظهر ارتباطها به، خاصة من منتجات غذائية. وقد
جاءت الدفعة القوية سنة 2004 من رئيس الجهة،
الذي لم يتوان منذ ذلك التاريخ عن دعم المنهج، بل
وسيوfer له العديد من الفرص. إنه «الدعم السياسي
القوي» الذي ذكرناه سابقا. يكون المنهج مزدوجا :

- المحافظة على قوة الصورة التقليدية ؛
- إضافة صورة جهة مبتكرة، تكنولوجية وحيوية على
الصعيد الاقتصادي.

في الواقع، فإن المنهج أبرز انتظارات قوية جدا
للفاعلين الاقتصاديين الخواص وكذا للفاعلين
الثقافيين والمجموعات من مختلف المستويات،
بمعنى، قدرة شديدة على التعبئة. هذا المنهج، الذي

يحملة المجلس، كانت تسييره (وسيقى) لجنة قيادة
موسعة جدا، حيث أنها تجمع فعلا كل مكونات القوى
الحية الجهوية، سواء مباشرة، أو عبر التمثيل. ورغبة
في إشراك الجميع، تم تمثيل كل حقول الجاذبية منذ
بداية المنهج، أي منذ التشخيص.

وقد شارك 5 000 شخص في المشروع، إلى غاية
تشكيل الأرضية ورمز العلامة، أي ما بين ستة أشهر
إلى سنة من العمل. وكل هذا أصبح اليوم متقاسما
وفي متناول الجميع، وكل واحد بإمكانه تملك العلامة
بمجرد أن يحترم دفتر التحملات. وتضم علامة
بروطان اليوم 664 شريك.

الأداة الرقمية «كقوة محركة»

أيد السيد فيليب ميشيل عن قناعة كل ما قيل سابقا
ووضع قواعد ما يعطي الانطلاقة للتدخل لفائدة
الجهة - استثمار أو إقامات سياحية مثلا - بمساعدة
الأشغال التي تم القيام بها منذ أزيد من 30 سنة
حول ما يسمى «نظريات القرار». وقد أوضح بأن
العاطفي يغلب على العقلاني، حتى على أعلى
مستوى المقاولات المعولمة : فصاحب القرار لا
يطرح في النهاية إلا ثلث أو ربع الأسئلة التي ينبغي
أن يجد إجابة لها قبل أن يأخذ قراره.

الأهم، هو الرغبة

إن الصورة التي تعكسها الجهة هي حاسمة أكثر من
كل الأسباب المنطقية التي تدفع إلى الاستثمار بها
أو زيارتها على الأقل. فخلق الرغبة، هو بالضبط قوة
العلامات والقوة «الفيرسوية» عبر الأنترنت، التي
تستهدف العاطفة أكثر مما تستهدف العقل، سيما
عبر الفيديوهات، لأن الصورة المتحركة تترسخ في
أذهاننا أكثر من أي خطاب

لا يجني أي مجال ترابي

ثمرات الاستثمار الذي لم يقم به

قام السيد فيليب ميشيل بمقارنة مع بعض الجهات
المتوسطة المشابهة أو المنافسة مباشرة على كل
أو جزء من العرض الوطني.

وقد ظهر بأن الاستثمار في مجال التسويق الترابي
بجهة الشرق هو أقل بكثير من الاستثمار الذي تقوم
به الجهات المنافسة الأوروبية وحتى الأقل غنى
منها، وأن الموارد البشرية المخصصة تكاد تكون

- ارتباط جيد بين الوسائل المرصودة (البشرية والمالية) والأهداف المعلنة ؛
- تنسيق جيد بين التواصل المؤسساتي للكيان المكلف بالمشروع والتواصل الترابي ؛
- الحكامة الملائمة، التي تأخذ بعين الاعتبار مجموع العوامل السياقية، وكل القوى الموجودة وأساليب التفكير على الساحة ؛
- جلب كل الكفاءات العليا التي قد يحتاجها المشروع في البداية من أجل امتلاك كل المهارات والمعارف الضرورية ؛
- تدبير التناقض بين الزمن الطويل والارتقاء بالجاذبية والزمن القصير للانتخابات الانتخابية.

جهة ووجهتين

قدم تدخل السيد ديدبي كريغ Didier KRIEG، المدير المساعد للجنة الجهوية للسياحة بـ شامبان-أردن Champagne-Ardenne (جهة فرنسية متوامة مع جهة الشرق) قراءة مفيدة عن التعايش والتنسيق بين تواصلين على نفس المجال الإداري. فبعد ضم المنطقة لمجموعة أكثر اتساعا، أصبح على هذه الأخيرة أن تنسق فيما بين العديد من العلامات الترابية، التي تختلف من حيث عروضها كما من حيث استهدافها، خاصة السياحية، وأن تؤمن ارتقاء كل واحدة منها. في الواقع، المجالين المعروضين يعرفان مصائر ونجاحات مختلفة، ويتم الارتقاء بكل مجال بالشكل المناسب له.

والتنسيق بين علامات الجهات الفرعية هذا وبين الاستراتيجيات المرتبطة بها، هو نموذج مفيد بالنسبة لجهة الشرق، الغنية هي أيضا باختلافاتها.

منهج

أونلي ليون ONLYLYON

هذا المنهج لم يبلغ بعد عشر سنوات : انطلق سنة 2007 بحيث ضم في البداية 13 شريكا مؤسسا (ثلاث جماعات، أربع مؤسسات سياحية، الجامعة وخمس منظمات اقتصادية).

وفي خضم بحر من العمليات الفاشلة (86% من عمليات التسويق الترابي تتوقف بعد سنة)، اختارت حاضرة ليون التدرج حيث لم تجعل من العلامة أولويتها، بل محورت انطلاقتها حول أهداف تتعلق بالسمعة والصيت. وبعد المرحلة الأولى من

«التعريف والتحييب والاستقدام»، عمل أصحاب المشروع على جعل مدينة ليون «مرغوبة». وقد كان المنهج عرضانيا قدر الإمكان : لقد استهدف في نفس الوقت السياح والمستثمرين والمواهب والطلبة والباحثين، إلخ. أي في كلمة واحدة، أوسع تصور للجاذبية. وقد جمع هذا المنهج، الذي قاده حاضرة ليون، وهي كيان سياسي ومؤسساتي، منذ البداية، كل الجوانب المعنية بالجاذبية قبل أن يعمل على التحاق باقي الفاعلين به. وقد تصوروا وصمموا وحملوا مجتمعين نفس إستراتيجية الجاذبية الشاملة المتفرعة إلى مخطط مدمج لتسويق عملياتي. حتى تغير التسميات والهوية المرئية ترجمت اندماج الفاعلين. وهكذا :

- أصبح مكتب السياحة يسمى ONLYLYON للسياحة والمؤتمرات ؛
- ووكالة التنمية تحولت إلى «استثمر بليون» وهي تسمية متفرعة من حيث الرسم انطلاقا من الشكل التصويري لـ ONLYLYON.

وقد أُستهدفت دون شك إستراتيجية تدريجية، تتخللها أولويات، وبالتالي تتمحور حول أهداف موزعة زمنيا. وهكذا أضحت حواضر أخرى، ومنها باريس، فضاءات قنص أكثر منها مُنافِسة، بمخططات عمل موجهة نحوها على عدة سنوات. وONLYLYON تراقب باستمرار وبعناية، استراتيجيات حواضر أخرى والنتائج التي تحققها. هذا المنهج يدمج الإستراتيجية والتكتيك (باقتناص الفرص المتاحة والمتعددة) ويستهدف أصناف مختلفة : أشخاص متحركون (أكثر من أربع أسفار سنويا)، إلخ.

ويمكن الاستهداف بالخصوص، من اختيار الأدوات الأكثر ملاءمة، سيما بالنسبة للشبكات الاجتماعية. فالأفق لم يكن قط في حدود سنة أو سنتين : كل الجهود، المالية بالخصوص، أنجزت في إطار منظور طويل الأمد والتي تجني الحاضرة ثمارها حاليا. والتواصل ليس خارج الواقع فهو يهتم حقيقة المشاريع. وإذا كانت مدينة ليون، اليوم، ثالث وجهة سياحية فرنسية، فذلك يعود طبعا إلى الجهود المبذولة لزهاء عقد من الزمن تقريبا لجعل الإقامة بها بهيجة ومريحة ومتوفرة على وسائل للتنشيط. في الواقع، مدينة ليون هي اليوم «حاضرة للجاذبية الشمولية»، حيث تخلق تكاملا بين العوامل الاقتصادية المحضة وجودة الحياة.

النتائج القياسية التي حصلت عليها حاضرة ليون المدعومة بمنهج ONLYLYON

- بالنسبة لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية ؛
- الحاضرة في المرتبة 19 على الصعيد العالمي ؛
- المدينة السادسة أوروبيا.

لائحة طويلة من الصفوف الأولى بالنسبة لمختلف المؤشرات بفرنسا ؛

- منافس باريس بالنسبة للجاذبية ؛
- رائد بالنسبة للترتيب الرقمي ؛
- بالنسبة لجودة التكوينات ؛
- بالنسبة لاستقطاب الأطر.

إطار تعاوني منظم للعمل بكل ثقة ويتم تكوين فريق عملياتي لتطوير المسعى أو المنهج، ثم يتم وضع الشراكات من أجل انضمام كل الفاعلين بالمجال الترابي تدريجيا.

تسويق العرض وتسويق الطلب

هذه المفاهيم ليست عادية بالنسبة لأصحاب القرار على الصعيد الترابي. فتسويق العرض سيدفع مثلا إلى إعطاء الانطلاقة لقصرمؤتمرات أو نشاط جديد كمنتوج محلي. أما تسويق الطلب، فسيهتم بالزبائن (دراسة الحاجيات والانتظارات وسلوكات الشراء والاستهلاك وكيفية اتخاذ القرار، الخ). والتسويق الترابي يحرك دائما هاتين المقاربتين.

«علامة المجال الترابي»

إن خلق علامة هو مرحلة ونهاية مسعى وبداية تطوير إستراتيجية أخرى، وليس نهاية في حد ذاته. والعلامة ستشكل أولا أداة مخصصة لحمل الإستراتيجية. وأحيانا ستمثل علامة «مظلة» تمكن بعض المجالات الترابية من تفرعها حسب خصوصياتها، ومختلف المؤسسات من تملكها مع المحافظة على هويتها المتميزة.

كيف نعطي الانطلاقة لمنهج التسويق الترابي ؟

تبرز السيدة ميرييل عوامل نجاح تذكر بها كتوصيات يجدر إتباعها :

- التحفيز والرغبة السياسية، القويين والدائمين، من أجل تأمين اتخاذ قرارات إستراتيجية عملياتية أثناء التقدم، ونشر نظرة سياسية تضم في ثناياها الارتقاء بالجاذبية ؛
- تنظيم متحفز ومهيكل، انطلاقا من نواة أولى من الشركاء، بوسعها أن تجمع حولها شركاء آخرين ؛
- قائد مشروع يتميز بقابلية للتعاون، ومكون في مجال الاقتصاد و/أو التواصل بوسعها أن يثمن المشروع وكذا كل الذين سيتكفلون به ؛
- إعداد منهجي، حول معطيات اقتصادية يتم تطويرها ؛
- التعريف الواضح للأهداف انطلاقا من تشخيص متقاسم ؛
- خارطة طريق، تتحسن باستمرار وواضحة مع مخطط العمل المقابل لها ؛

إن الجاذبية التي يجب نشرها هي في نفس الوقت إغراء واجتذاب عن قناعة، سواء تعلق الأمر بـ «الإمساك» أو «الاستقدام».

إن الأمر بسيط للغاية إذا ما فكرنا في الطريقة التي تُسوّقُ بها المقاولات والمنتجات : نضمن وفاء الزبائن ونربح زبائن جدد. لكن بقدر ما يمكن أن يتقرر تسويق الشركات والمنتجات من لدن مسيري العلامة، بقدر ما يتطلب التسويق الترابي انضمام الفاعلين والتوافق الأوسع وإرادة سياسية قوية ودائمة واستمرارية في التحفيز، وتناسقا وتكاملا في العمليات المنجزة من لدن كل الأطراف. وبقدر ما تتحكم المقولة في اختياراتها (كالأسعار مثلا والتوزيع، الخ)، بقدر ما على المجال الترابي أن يتعامل مع قرارات فاعلين مستقلين قد يمكن التأثير عليهم، ولكن لا يمكن أن نفرض عليهم ما يعود لصلاحياتهم.

فرق آخر يتمثل في نضج الفروع المعرفية. فخلافا للقطاع الخاص، لا يستند التسويق الترابي بعد على مرجعية نظرية وقواعد يعتد بها الجميع. فالتفكير في هذا المجال هو ممارسات تم تنظيرها أكثر من أن تكون معرفة أو علما يبتعد عن التجريبية. من هنا تظهر أهمية مواجهة الممارسات وتحليل حالات النجاح وكذا الفشل. ومن خلال هذه الأفكار، تبرز أربعة عناصر أساسية في التسويق الترابي نعلق عليها في ما يلي.

التشخيص

لا يتعلق الأمر فحسب، بعرض لواقع حال ما هو موجود، بل يتعلق الأمر أيضا بمواجهته مع تطلعات وحاجيات المستهدفين بالعرض الترابي. لذا يجب التحكم في العديد من المعطيات، وتكوين معطيات أخرى (بحوث، استطلاعات، إلخ)، ومراكمة مستوى عال من المعرفة حول المجال الترابي. وبما أن التشخيص ينبغي في الختام أن يظهر الفوائد المقارنة للمجال المعني، فلا يمكنه إلا أن يعتمد على مؤشرات مقنعة مع عروض ترابية ستكون في واقع الأمر منافسة.

تدبير المشروع

يتطلب تحريك فريق مشروع مجهودا كبيرا من الحوار لإنتاج عمل جماعي. ويتعلق الأمر في البداية بجمع كل الفاعلين في سلسلة قيم الجاذبية حول مشروع مشترك وأهداف متقاسمة. وعندما يحصل الاتفاق بين الجميع للقيام بنفس الشيء، يصبح ممكنا بناء

تحليلي، بالمؤهلات العديدة للجهة، سواء من الناحية التراثية أو العصرية، وكذا قناعة بأن الاستثمارات المهيكلية يجب أن تستمر وسوف تستمر. وقد تم التعرف وتحديد المعوقات التي تشوب صورة الجهة، المجترّة من الماضي، ولكن أيضا عدم كفاية تثمين الواقع الجهوي الجديد. كما تبرز بوضوح الحاجة إلى استثمارات خاصة مغربية وأجنبية، وكذا ضرورة استقبال مختلف أصناف السياح بتناسب مع تنوع العرض، إضافة إلى المواهب من مختلف المستويات (ومنها المستوى الأعلى) لإغناء وتخصيب الكفاءات المحلية.

البعد الزمني ليس غائبا، فالمنتخب أمامه فترة زمنية محددة، وله أيضا وعي وضمير يجعله يقدر الزمن الذي يحتاجه التسويق الترابي، والفترة الواجبة لجني ثمار تواصل ناجح وتنمية مستدامة حقيقية. وقد تحدث السيد نائب الرئيس عن الأهداف في أفق عشر أو عشرين سنة، أي عن الجهة التي يتوخى تركها للجيل القادم. فالتوفيق بين الزمن السياسي والزمن الضروري لنجاعة الجهود الرامية إلى تقوية صيت وصورة الجهة من أجل ارتقاء حقيقي لجاذبيتها، هو الرهان الأساسي فعلا بالنسبة للمجلس الجهوي، والذي ذكر به السيد محمد مرابط.

كيف يمكن أن نستمر

إن انعقاد المنتدى يدل على الوعي بالمنعطف الواجب الإقدام عليه في ظل الإطار الجديد لـ «الجهوية المتقدمة»، وثورة وسائل التواصل التي أعادت تنظيم كل الجهاز الإعلامي حول العروض الرقمية لشبكة الانترنت، ودينامية الجهات المنافسة، المغربية والأجنبية، والتي يسعى العديد منها إلى تثمين جاذبيته لاستقطاب الاستثمارات وكذلك السياح. هذه المنافسة المحتملة ضمن سياق جديد تماما، تفرض اعتماد إجراءات إستراتيجية حتى لا نستسلم للأمر الواقع ونُدعِ جهات أخرى تستقطب أفضل الموارد البشرية والمالية، إلخ. بل، وهو الأدهى والأخطر، أن نرعى هجرة الكفاءات والتدفقات المالية والقوى الحية للجهة نحو جهات أخرى. فبالنسبة للسيد محمد مرابط - وبالنسبة لكل المشاركين، دون شك، - فإن الإشكالية تبقى أقل بالنسبة للهشاشة أو النواقص الجهوية من الفارق بين الواقع الجديد لجهة الشرق والصورة التي كانت مرسومة عنها قبل الإعلان عن المبادرة الملكية وإنجاز المشاريع التنموية التي جاءت في هذا السياق.

إن استيعاب هذا الخصاص غير المستحق، إن لم نقل غير المقبول، وتثمين الجاذبية في مستواها العادل، هو بالضبط مسألة تسويق وتواصل. فهذين الميدانين يمثلان إذا أولويات ينبغي توظيفها في النموذج الإعلامي والمؤسساتي للسياق الحالي. هذا المنعطف، الذي يشكل ثورة صغيرة في الأذهان والممارسات، ينبغي تأسيسه على كفاءات جديدة وعلى خبرات ينبغي أن نستخلص منها بذكاء كل الدروس المفيدة. هذا بالضبط هو موضوع المنتدى. من أجل الاستمرار والسير قدما مسلحين بكل حظوظ النجاح، ينبغي من الآن فصاعدا تبني إستراتيجية طموحة، وحشد كل القوى الحية الجهوية، وتطبيقها عبر مخططات عمل. والاستمرار في الطريق الصحيح هو أولا معرفة إلى أين نريد أن نذهب، والذهاب إليه مجتمعين والتسلح بالوسائل المناسبة، وتحديد أهداف وبرنامج متكامل مع تسلسل زمني.

عن ماذا نتحدث ؟

هذا العنوان الثانوي مستعار من تدخل السيدة آن ميريبيل Anne MIRIEL، مسيرة بمكتب إنكبيت Inkipit، والاستشارية في مجال الجاذبية وتثمين المجالات الترابية. بعد تدخلين رئيسيين للسيد منصف أوغاسم، مسير المؤسسة الرقمية ايماجين Ema-gin والسيد ميشيل فيليب Philippe MICHEL، مستشار في التواصل، وكلاهما مصدر فكرة هذا المنتدى، طلب من السيدة ميريبيل بأن تبرز تموقع التسويق الترابي بوصفه فرعا يعمل لفائدة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجالات الترابية.

منذ البداية، ربطت السيدة ميريبيل بين الجاذبية والتسويق الترابي، واعتبرت أن الثاني ليس في النهاية إلا وسيلة للترويج والتثمين والتعريف الإيجابي بالأول. وقد مكن تدخلها من التذكير بأن العمل في مجال التسويق الترابي هو حقا استثمار في الحيوية والدينامية الجهويتين (وليس ترفا أو تحملات لا فائدة منها)، وينتظر منه :

- انعكاسات اقتصادية هامة ؛
- إحداث مقاولات ؛
- انعكاسات اجتماعية (ومنها التشغيل) ؛
- تقليص الهجرة نحو جهات أخرى أو إلى الخارج (وخاصة هجرة حاملي الشهادات الجدد) ؛
- تحسين جودة الحياة (خدمات جديدة، بالخصوص) ؛
- تجهيزات جديدة (ترفيهية وصحية وغيرها).

تواصلها، تتعلق بالتكنولوجيات الجديدة، باعتماد الأدوات الحديثة بسرعة كبيرة وبمجرد عرضها بالأسواق، وأيضا بتملك التطبيقات والاستعمالات الجديدة، الخ.

في الواقع، في المجال الرقمي، شعرت وكالة جهة الشرق سريعا، بعد أن كانت قد أعطت الانطلاقة بسرعة كبيرة لموقع ذي محتوى فريد بالجهة، خاصة فيما يتعلق بالأحداث التي تعرفها الجهة، وأنواع التراث والإمكانات، بأن هذه المقاربة لها حدود في وقت وجيز :

- ليس فقط لأن قادة الرأي وأصحاب القرار أصبحوا متعودين على عرض رقمي أوفر ؛
- لكن لأن عالم المبحرين على الانترنت في تمدد سريع، عبر الأدوات المتوفرة في أماكن العمل، أولا، ولكن أيضا بفضل نوادي الانترنت، وليكتمل عبر التغطية بنظام الويفي وتضاعف الربط المنزلي.

بهذه الطريقة، بدأ العرض الرقمي يتعمم ويعرف استهلاكا جماهريا متزايدا، تحفزه استساغة للشبكات الاجتماعية. فما كان يستهدف الدوائر النخبوية، أصبح تدريجيا في متناول الجميع أو تقريبا، وبتكلفة زهيدة.

أما التحول الثاني الكبير والسعيد فينبع من تبني الدستور الجديد لسنة 2011 وللمبدأ «الجهوية المتقدمة». فقد أصبح المجلس الجهوي، وهو الهيئة المنتخبة حول رئيسها، «القائد» الرئيسي للجهة، وبالتالي المقرر النهائي لعمليات تسويقها وتواصلها. واستنادا على السلطة الجهوية - ولاية الجهة - وعلى تجربة ومكتسبات وكالة جهة الشرق، اضطلع الرئيس بالمشكل وهو على وعي بالرهانات.

إلا أنه، بالنسبة لمنتخبي المجلس، وبالنسبة للعديد من الفاعلين في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والمجتمعية (كالفاعلين في المجتمع المدني)، تظل مواضيع التسويق الترابي والتواصل المرتبط به مواضيع جديدة، ينبغي تبادل المكتسبات، والطرق الجيدة لطرح المشاكل، وموقعة الرهانات، واستلهاهم التجارب الناجحة لمجالات تربية أخرى، سواء بالمغرب أو خارجه، والبحث عن السبل المجدية الأكثر ملاءمة للمضي قدما بالجهة.

وقد أوضحت بجلاء كلمة الترحيب التي ألقاها نائب رئيس المجلس الجهوي، السيد محمد مرابط، مقارنة المجلس. فهناك وعي واضح، عاطفي ولكن أيضا

وقد أثر هذا التطور بالطبع بقوة على طبيعة وطرق التسويق الترابي الذي طورته وكالة جهة الشرق وعلى التواصل المتعلق بها.



كيف كانت التطورات

إن ضرورة الاستهداف بالنسبة للتسويق الترابي وعمليات التواصل (والخطابات التي تصاحبها) لم تخف قط. فهي تأخذ بعين الاعتبار حجم الميزانيات المرصودة التي لم تسمح دائما بالتوجه إلى الجمهور العريض من المواطنين المغاربة، مقدما لهم بالأساس خطاباً تجدد جهة ينظر إليها بشكل سلبي للغاية، وغير معروفة بالشكل المرغوب فيه، وأن الوقت قد حان لإعادة اكتشافها بوجهها الجديد وطموحاتها الجديدة.

في الواقع، منح التسويق الترابي الأولوية في استهدافه لقادة الرأي، خاصة أصحاب القرار، كان لسببين اثنين :

- إذا تم إقناع قادة الرأي، فإنهم يشكلون موصلات تنفذ إلى كل مفاصل المجتمع المدني المغربي، أولا داخل دائرتهم الاجتماعية، وأيضا خارجها في مجموع محيطهم، وحتى أحيانا خارج الوطن ؛
- أصحاب القرار (بالمعنى الواسع) هم الأشخاص الذين يوجدون في موقع اتخاذ قرار مفيد للجهة على مستوى مختلف المساطر المتبعة، سواء كانوا تابعين لإدارة، مصلحة عمومية، منتخبين، فاعلين من المجتمع المدني، مستثمرين خواص...

هذه الأصناف هي أيضا أطراف مؤثرة، سواء عبر الخطابات أو الأفعال (كمراجعيات، نماذج، أمثلة...). وقد كانت هذه الأصناف من بين أولى الدوائر التي اعتمدت سلوكات جديدة مجتمعية بخصوص

التسويق الرقمي الجهوي دينامية الشبكة من أجل صيت وصورة جهة الشرق

بالطبع، خصصت السنوات الأولى بالأساس للتعريف بالجهة (خاصة على الصعيد الدولي) وبصورتها وهي تتجدد بصفة مستمرة (نحو الجهات الأخرى للمملكة) ولتواصل معروف «بالوعد»، يركز على البنيات الأساسية التي انطلقت الدراسات المتعلقة بها، ثم شرع في إنجازها في أعقاب المبادرة الملكية لتنمية جهة الشرق.

وستشهد سنوات 2010-2012 الاكتمال التدريجي للاستثمارات الكبرى المهيكلية، مما يمكن أن نسميه «الجيل الأول من المشاريع»: بنيت حاسمة بالنسبة للحياة الاقتصادية الجهوية. وبالتالي، انتقل التواصل تدريجيا من تواصل «وعد»، أي مشاريع، إلى تواصل «نتائج» يحمل مستويين من الخطاب :

- لقد تم الوفاء بالوعد مما يعطي مصداقية ومشروعية لكل الالتزامات العمومية، بالنظر لحاجيات الجهة من الاستثمارات العمومية، التي ما تزال عديدة :

- بالضبط، تم الإعلان عن برامج جديدة، تشكل نوعا ما «الجيل الثاني من المشاريع» النابعة من المبادرة الملكية، بتكامل وثيق مع المشاريع السابقة.

وقد اعتبرت الاستثمارات العمومية الكثيفة بمثابة تشجيع للقطاع الخاص لكي يستثمر بدوره، بنفس الثقة.

من جانب آخر، فإن العمل التنموي الترابي الذي اضطلعت به وكالة جهة الشرق وشركائها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مثلا) بارتباط وثيق مع السلطات والمنتخبين (وبخاصة المجلس الجهوي والولاية)، انصب على تعميم فوائد التقدم الاقتصادي والاجتماعي على مجموع الجهة، حتى لا يشعر أي فرد أنه مقصي من النهضة التي تشهدها الجهة. وقد اشتغل التواصل أيضا على هذا الشق الاجتماعي والمجتمعي من أجل تهيئة دينامية جهة تتطور من أجل أكبر عدد من ساكنتها.



«تنافسية الجهات الجديدة، لننطلق!» هو موضوع المنتدى الذي انعقد يوم 24 ماي 2016، بقاعة المؤتمرات لمجلس جهة الشرق، والذي شارك فيه ما يزيد عن 150 شخص.

وقد ظلت القاعة مملوءة عن آخرها إلى نهاية الأشغال، مما يدل على الاهتمام البالغ الذي يوليه كل المدعوين لهذا الموضوع المتميز بأنيته، خاصة بعد تفعيل مفهوم «الجهوية المتقدمة» الذي رسخه دستور 2011 الجديد، الذي أيده المواطنون المغاربة بكثافة.

لماذا نتكلم عن التسويق الترابي بالنسبة لجهة الشرق ؟

كيف كانت البدايات

ستنتقل أولى خطوات التسويق الترابي سنة 2007، مع تفعيل إستراتيجية تدخل وكالة جهة الشرق، التي ينص ظهير تأسيسها بالتحديد على الارتقاء بالجهة.

• ثم التطور السريع لشبكة الانترنت، التي أعادت تنظيم مجموع وسائل الإعلام الأخرى حولها، لكون عروضها الإخبارية والترويجية هي ببساطة متوفرة، وأصبحت متعددة، وتفرض نفسها في التأثير على الجماهير المستهدفة. فالأمر لا ينحصر فقط في بروز أداة على حساب أدوات أخرى : إن ما نشهده ونشارك فيه كمعلنين ومستهلكين هو توزيع جديد لوظائف وأدوار كل وسائل الإعلام. أكثر من ذلك، فما يستثمره الأمر أو المتعاقد اليوم لربط الاتصال بالمستهدف، وكذا الجودة ونجاعة هذا الاتصال وبالتالي وقعه، تترجم انهيارا لتكاليف الوحدة بالمقارنة مع الزيادة الخارقة في مستوى الأداء والنتائج.

وبما أن الاستثمار يظل متحكما فيه، فإن الشبكة توفر للجهات - لكل الجهات بما فيها الأقل غنى - وسيلة للتواصل النشط والفعال. إنه الأداة الوحيدة الممكنة بالنسبة للعديد من المجالات الترابية التي تكتسب بالتالي نوعا من الحق في «الكلمة والصورة» كانت تفتقده في السابق.

مستوى عال من الخبرة... وإلا لا شيء

إن جهاتنا، الغنية بالموارد الواقعية والرمزية (اللامادية)، تفتقر في المقابل للموارد البشرية المؤهلة. فهذه الموارد لم تكون. ونحن، منتخبون أو مؤسسات، فاعلون عموميون وخواص، مجتمع مدني منظم وآخرون أيضا، مدعوون جميعا للتقرير في هذه الأنشطة الترويجية، وفي إعداد العلامة والقيم والسمات والرموز وطبعا الصورة المميزة، الخ. كل هذا يتطلب كفاءات متعددة، ونادرة وذات تجربة، ونحن لا نتوفر عليها بينما علينا أن نواجه المنافسة القوية للجهات.

وقد أتت بعض الكفاءات المتوفرة على خبرات عالية، لتفصح لنا يوم 24 ماي المنصرم بوجوده عن مدى تعقيد هذه الميادين. وقد اشترك مجلس الجهة والولاية ووكالة جهة الشرق في تنظيم منتدى هام، بحيث تقاسم الخبراء تجربتهم مع المشاركين الذين فاق عددهم 150، وأكدوا على الأخطار وكشفوا عن الممارسات الجيدة وأظهروا ضرورة الملاءمة مع كل حالة جهوية على حدة، ووعوا بالديناميات الحاصلة وباتجاهات التطور. ورغم تعقيد المنهج، فقد بينوا أيضا النجاحات الممكنة. وفي نهاية المطاف، أدرنا إلى أي حد قد يشكل التقاعس أو العمل المنفصل، موقفا عقيما علينا. بالمناسبة، نتقدم بالشكر الجزيل لهؤلاء الخبراء على التقاسم الودي لمعارفهم وخبراتهم.

حان الوقت لتجاوز مكتسباتنا

جهة الشرق لا تنطلق من لا شيء. فخيراتها تنضاف إلى تواجد فاعل على الشبكة وإلى مضامين تثمن بشكل فعال هويتها. وقد قامت العديد من وسائل الإعلام بنقل مواد تواصلية هادفة على امتداد الانجازات التي تمت في أعقاب المبادرة الملكية لتنمية جهة الشرق.

كما أن التسجيل المباشر، وفي حينه، للتظاهرة التي نتحدث عنها على الشبكة، والذي سيظل متوفرا على موقع Oriental.ma، يدل عن انخراطنا في العالم الرقمي. فتثمين الجاذبية «الجديدة» قد بدأ فعلا. وإذا ؟

إذا، وجب الآن تجاوز هذه المقدمات الضرورية. ففوة الشبكة أفقدت الممارسات القديمة جزءا من قيمتها ولم يعد مجديا الاستمرار على هذا النهج. ومنتدى وجدة يقدم أجوبة لتساؤل جديد : كيف نتواصل بشكل فعال خدمة للجهة ؟ كيف نثمن اليوم وغدا جاذبيتها ؟ بالنسبة للمنظمين، لقد حان الوقت.

إن التسويق الترابي يمكن الجهة من التقدم في هذا الشق الحاسم من هذه المهمة التي نص عليها ظهير تأسيسها. فبروز علامة جهوية تفرض نفسها للمساهمة في تنمية جهة الشرق، سيكون بمثابة تنويع لهذه المهمة. وهكذا سيتم بلوغ إحدى الرؤى الواعدة والمتبصرة للخطاب الملكي السامي، لسنة 2003. المبادرة الملكية لتنمية جهة الشرق، وهو خطاب استباقي سديد مازال بواسطته صاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله، يوجه خطانا على طريق النجاح.

افتتاحية

السيد محمد امباركي،
المدير العام لوكالة جهة الشرق



« المهم ليس ما تقولونه أنتم عن علامتكم،
المهم ما يقوله عنها گوگل (GOOGLE) »

في هذه الجملة لرئيس تحرير شهير متخصص في الفضاء الشبكي، يمكنكم استبدال «علامة» بـ «جهة». هذا التأكيد المقتضب يزداد صوابا يوما بعد يوم. كما ينبغي أن نحدد بأن : «المهم هو ما يقوله عنك المبحرون في الشبكة»، لأن وزن الآراء والتعليقات بمقدوره أن يغير بسهولة نصف الآراء... في هذا الاتجاه أو ذاك ! إن تفاعلية المبحرين على الشبكة، وتشكيكهم في خطابات التواصل المؤسسي والتكلفة المرتفعة نسبيا للحملات عبر وسائل الإعلام التي أصبحت تنعش بـ «تقليدية»... هي بعض العوامل الأساسية التي أضحت تعقد عمل المعلنين، خاصة حينما يتعلق الأمر بالجهات.

فلا ينبغي فقط الجمع بين الاجتذاب والإغراء لبناء جاذبية تحملها صورة قوية، أو الاكتفاء بتشكيل المزيج الجيد بين وسائل الإعلام الذي يصيب الأهداف المرغوبة، أو الاستثمار بالشكل الأمثل (هذه الأشياء نقوم بها منذ فترة طويلة)، وإنما يجب أن نحرص باستمرار على ردود فعل جماهيرنا، وأن تكون ردود فعلنا بنفس الشكل اتجاه هذه الجماهير للرد والتفاعل، إن اقتضى الحال ذلك، والتأقلم والاستعداد لأزمات محتملة، ورصد الإشاعات التي مازالت خافتة والتي قد تصيبنا، في الوقت المناسب، إلخ. إنه معمل غاز حقيقي لبث التواصل الجيد، والأكثر دقة، ذلك التواصل الذي يصيب ويؤثر.

حان الوقت للتحويل إلى التواصل الرقمي

لقد نشرت وكالة جهة الشرق، في يوليو 2013، عددا من مجلتها Oriental.ma تحت عنوان «الإنعاش الاقتصادي والتسويق الترابي». وقد كان هذا النشاط، قبل ثلاث سنوات تقريبا يربك البعض، إذ أن العديد كانوا يشككون في مساهمته في تنمية المجالات الترابية، أو كانوا يعتبرونه غير ذي أولوية بالمقارنة مع قضايا مستعجلة كالتجهيزات الناقصة، كما لو كان لزاما الامتناع عن الاستثمار في مستقبل الجهة بسبب صعوبات الحاضر. لكن العقليات والأفكار تتطور، ولم تعد نجاعة هذا الخيار موضع شك، حيث أبرزها نجاح الجهات التي استطاعت أن ترتقي بصورتها وبسمعتها إلى مستويات عالية. فقد استفادت اقتصادياتها أيما استفادة، وكذا ساكنتها في نهاية المطاف. وبالتالي تساءل الجميع بشكل منطقي : لما لا يكون الأمر كذلك بالمغرب ؟ ... ولما لا بجهة الشرق ؟

في سنة 2016، «تغير لون السماء»، كما يقول الشاعر. لقد فرض تطوران رئيسيان اثنان تفكيراً مختلفاً، وتصور استراتيجيات أخرى :

- أولا دستور المملكة المعتمد سنة 2011 ومفهوم «الجهوية المتقدمة» الذي بدأ يستقر تدريجيا في واقع الجهات، ويفرض نفسه على الهيئات المنتخبة كما على المؤسسات، ويدفع إلى اعتماد مسؤول لحلول أثبتت جدواها ؛

جهة الشرق تتجند من أجل المناخ

محطة للطاقة الحرارية - الشمسية (عين بني مطهر) تطهير من التلوث
(بحيرة مرشكة) ، تدبير النفايات المنزلية (وجدة) ، تدبير مياه الصرف
الصحي (السعيدية) إنجاز التوسع الحضاري الأمثل (مرشكة)
التشجير ضد التصحر (فيكيك) برنامج النجاعة الطاقية...
إجراءات متعددة في المنطقة للحد من انبعاثات
الغازات المسببة للاحتباس الحراري.
إختار المغرب التنمية المستدامة : جهة الشرق
تريد أن تكون رائدة له.

التسويق الرقمي الجهوي

دينامية الشبكة من أجل
صيت وصورة جهة الشرق



تقدم مجلة المجالات
الترابية لجهة الشرق هنا
في نسخة عربية
ملخصا للتدخلات
والعروض والنقاشات،
التي جرت خلال ندوة
"تنافسية الجهات
الجديدة، لننطلق!"
(وجدة، يوم 24 ماي 2016)،
وكذا الخلاصات الأولى
لهذا الملتقى. ومن
المنتظر أن تشكل هذه
الندوة مرحلة أولى
لمنهج لإعداد "العلامة
الترابية" الجهوية لجهة
الشرق، لذا فقد جمعت
مجموع الفاعلين
الرئيسيين في تنفيذها.
وقد توحدت جهود الولاية،
والمجلس الجهوي ووكالة
جهة الشرق لتنظيمها.
ومن المعلوم أن الارتقاء
بالجاذبية الجهوية بشكل
فعال يمر عبر هذا
المسلسل التوافقي،
وينبغي أن يستند على
كفاءات محنكة.