

# Le rôle du Management Public dans la Construction d'une Image de Marque Territoriale

Pr Leila El GNAOUI<sup>1</sup>, Mehdi DINAUI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Laboratoire Actuariat, Criminalité Financière et Migration Internationale (ACFIMI),  
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II.  
Casablanca, Maroc.*

[leila.elgnaoui@gmail.com](mailto:leila.elgnaoui@gmail.com)

<sup>2</sup>*Laboratoire Actuariat, Criminalité Financière et Migration Internationale (ACFIMI),  
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II.  
Casablanca, Maroc.*

[Dinawi.mehdi@gmail.com](mailto:Dinawi.mehdi@gmail.com)

Article soumissionné le 29 Mars 2021 ; accepté le 30 Avril 2021 ; publié le 12 Avril 2022

**Résumé** — La mondialisation offre de nouvelles possibilités pour tous les pays de bénéficier de manière efficace de la libéralisation des échanges, des investissements, des flux de capitaux et des mutations techniques. Le management public joue, ainsi un important rôle, afin de s'engager dans la dynamique d'intégration économique mondiale et pour profiter pleinement et de façon égale de ses opportunités. Le concept de management public a fait l'objet de nombreuses réflexions qui ont permis une avancée conceptuelle importante au cours de ces vingt dernières années. Une relecture des écrits en la matière permet d'identifier différentes approches qui mettent l'accent sur certaines caractéristiques des organisations publiques. Une action, un art ou une manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler qui s'applique à tous les domaines d'activité des organisations, qu'elles soient privées, publiques, à but lucratif ou non.

Dans un contexte de modernisation de management public, se développe une nouvelle conception des services publics plus ouverte sur les attentes des citoyens. Ainsi, « l'utilisateur » tend à devenir un « citoyen-client » dont la satisfaction devient essentielle. C'est ici que les

notions de marque et d'image de marque prennent tout leur sens. La marque permet de sceller un contrat de confiance implicite avec l'utilisateur. Elle est la projection des valeurs de l'institution, de son positionnement et de son « ambition » quant au niveau de qualité qu'elle souhaite offrir à l'utilisateur. Ce management de la marque Territoire conduit en fait à un basculement, à une réorganisation de l'appareillage public, à la délicate conduite du changement. Le passage d'un modèle de gestion administratif à un modèle managérial constituerait une incitation à l'investissement, à la concurrence et à l'émergence d'une véritable industrie des services, comme c'est le cas actuellement dans certains pays développés (France, Allemagne, Espagne...) qui cherche à construire une image de marque de leurs pays (marketing territorial) à travers la bonne gouvernance.

Notre communication a pour fin la mise en exergue du rôle de management public dans la construction d'une image de marque d'un territoire, selon les axes suivants : 1- Le management en général et le management public ; 2- Image de marque « marketing territorial.

**Mots-clés** — Image de marque ; Marketing territorial ; Management public ; Bonne gouvernance.

**TITLE : The role of Public Management in the Construction of a Territorial Brand Image**

**Abstract** — Globalization offers new opportunities for all countries to benefit effectively from the liberalization of trade, investment, capital flows and technological change. Public management, thus, plays an important role in engaging with the dynamics of global economic integration and in taking full and equal advantage of its opportunities. The concept of public management has been the subject of many studies, which have triggered an important conceptual lead over the past twenty years. A review of the literature on the subject makes it possible to identify different approaches that emphasize certain characteristics of public organizations. Be it an action, an art or a way of leading an organization, of directing it, of planning its development, of controlling it, applies to all activities of organizations, whether private, public, for profitbased or not.

In a context of modernization of public management, a new conception of public services, more open to the expectations of citizens, is developing. Thus, the "user" tends to become a "citizen-customer" whose satisfaction becomes essential. This is where the notions of brand and brand image acquire their full meaning. The brand makes it possible to seal an implicit contract of trust with the user. It is the projection of the values of the organization, its positioning and its "ambition" in terms of the level of quality it wishes to offer to the user. The management of the Territory brand actually leads to a changeover; to a reorganization of public equipment, and to its delicate management of change. The transition from an administrative management model to a managerial model would constitute an incentive for investment, competition and the emergence of a real service industry, as is currently the case in certain

developed countries (France , Germany, Spain...) which seeks to build a brand image of their countries (territorial marketing) through good governance.

Our contribution aims to highlight the role of public management in the construction of a brand image of a territory, according to the following lines: 1- Management in general and public management; 2- "Territorial marketing" brand image.

**Keywords** — Brand image; Territorial marketing; public management; efficient governance.

## I. INTRODUCTION

Management et Organisation sont deux notions étroitement associées, aussi bien en pratique qu'en théorie. De la qualité du management vont dépendre le degré de réalisation des objectifs de l'organisation et sa performance. L'émergence du management reste très contemporaine puisque c'est au début du 20ème siècle que l'on peut situer les premières théories du management. C'est à partir d'une synthèse des travaux de nombreux théoriciens que l'on peut présenter les fondements théoriques du management. Théorie administrative de Fayol, gestion scientifique du travail de Taylor, gestion des relations humaines et théorie de la contingence sont autant d'éléments fondateurs qui influencent toujours le management du 21ème siècle. Diriger une organisation consiste essentiellement à exercer ou déléguer un pouvoir de décisions. La conduite des organisations suppose la fixation d'objectifs (finaliser), la mobilisation de ressources matérielles et humaines (animer) et la vérification des résultats obtenus et de l'adéquation des ressources employées (contrôler). Aujourd'hui, l'objectif de la plupart des organisations publiques est de comment gérer l'administration publique afin de fidéliser le citoyen. C'est à travers la toute nouvelle Direction de l'attractivité du territoire et de la communication qui définit et met en œuvre la stratégie d'attractivité et d'image, que la gestion publique est pilotée ; Dans un autre sens comment le management public peut – il jouer un rôle dans la construction d'une image territoriale ?

Les organisations de la sphère publique sont confrontées à une double exigence d'optimisation de l'utilisation des ressources financières et d'amélioration de la qualité de service dans un environnement de plus en plus complexe.

Tous les aspects de la vie sociale, économique et politique d'un pays s'impactent profondément des conditions de gestion de la chose publique. Dans un pays , chaque personne ou organisation a une ou des expériences vécues dans leurs relations avec l'administration publique et les services qu'elle offre à ses usagers qui réclament inlassablement à travers plusieurs tribunes et occasions d'être traités comme clients d'une entreprise privée qui met ses clients au centre de ses préoccupations et leur crée les conditions appropriées d'accueil et de qualité de service.

Ces derniers temps, l'action publique est devenue très médiatisée, constituant un sujet omniprésent des critiques des journaux, élus et représentants de la société civile, etc. ; ce qui témoigne de l'existence d'un malaise affectant la relation des organisations et services publics avec leurs usagers, et dénote de l'existence d'une multitude de dysfonctionnements entachant l'image de marque de l'administration publique rendue synonyme de rigidité, de lenteur et de bureaucratie, malgré les importants efforts de normalisation consentis et mesures d'améliorations introduites ces derniers temps, aussi bien, au niveau structurel que technique et infrastructurel.

Le Management Public a pour objet d'étudier l'organisation publique à l'effet d'améliorer : le fonctionnement des organismes et des institutions publics, le développement des politiques publiques, les principes de gestion et de gouvernance publique à fin de construire l'image de marque d'un territoire public.

Nous essayons ainsi, à travers cet article, de traiter la problématique suivante :

Quel est le rôle du management public dans la construction d'une image de marque territoriale ?

La réponse à cette problématique, se fera en deux axes : -

Le management en général et le management public ;

- Image de marque publique « Marketing territorial ».

## **II. LE MANAGEMENT EN GENERAL ET LE MANAGEMENT PUBLIC**

### *1- LE MANAGEMENT (LEADERSHIP)*

#### *1 – 1 DEFINITION*

Le management peut être défini comme l'ensemble des techniques d'organisation de ressources (humaines, financières, matérielles ou autres) qui sont mis en œuvre afin d'atteindre un objectif. Il consiste à diriger une organisation et à prendre les décisions nécessaires en vue d'obtenir une performance satisfaisante en termes d'efficacité, d'efficience, de rendement et de productivité.

Traditionnellement, le management est une discipline qui est souvent assimilée à la gestion d'entreprise. Si cette dernière porte essentiellement sur la gestion organisationnelle et financière, donc la conduite des affaires, le premier s'intéresse plutôt au pilotage des activités et à la conduite des hommes pour atteindre une efficience. Le management est une démarche assez complexe qui implique de planifier, organiser, diriger et contrôler. Ainsi, pour mener à bien sa mission, le manager responsable doit élaborer une stratégie et fixer des objectifs à court et à long terme (opérationnel et stratégique), définir et mettre en œuvre les moyens

permettant de les atteindre en organisant le travail, contrôler la mise en œuvre des moyens ainsi que les résultats<sup>1</sup>.

Pour faciliter la compréhension de la définition du management, voici quelques exemples de tâches d'un manager :

- organiser et répartir les tâches entre les individus composant l'organisation ;
- mener et mobiliser les équipes afin d'atteindre l'objectif commun ;
- assurer les relations avec les administrations.

Il est important de noter qu'en matière de management, il n'y a pas de modèle « idéal ». Le manager doit être capable de s'adapter aux évolutions et anticiper les changements pour manager avec succès.

Le management se définit comme l'art de diriger une organisation et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il s'agit d'une démarche globale qui repose sur quatre grandes fonctions génériques : piloter (fixer des objectifs et contrôler), organiser, animer et diriger.

On distingue le management stratégique du management opérationnel en fonction de l'impact de la décision sur le devenir de l'organisation et du niveau hiérarchique de la prise de décision. Les pratiques de management se trouvent en permanence confrontées à un environnement turbulent : impact de nouvelles technologies, mutations économiques, impératifs écologiques... Elles sont également fonction de contraintes internes : taille de l'entreprise, technologie mise en œuvre, culture... Il est illusoire de dégager des principes de management universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations<sup>2</sup>.

Il comprend une dimension technique (principalement liée à la comptabilité analytique et aux méthodes de contrôle de gestion visant à optimiser les ressources) et une dimension humaine (liée à la nécessité d'obtenir la motivation et la coopération des membres composant l'organisation). Le management désigne aussi les responsables de la fonction managériale (à ses différents niveaux dans l'entreprise). Les différentes dimensions du management ont été théorisées à travers les théories des organisations. Autrement dit, en partant du concept de groupe, le management est l'application systématique à un groupe institutionnalisé par son chef ou son leader, d'un ensemble de principes ou de valeurs complémentaires qui en assurent, d'une part, la coordination efficiente des activités collectives et, d'autre part et conjointement, la motivation et un esprit de coopération active et gratifiante de la part de chacun des membres du groupe.

### *1 – 2 FONCTION DE MANAGEMENT*

Piloter : fixer des objectifs et contrôler les résultats

Dans le cadre du pilotage de l'organisation, le manager va mettre en place une stratégie, définir des objectifs cohérents et un but à atteindre. Par la suite, il va contrôler si les résultats obtenus

---

<sup>1</sup> Orsoni, Jacques. (1996), Management : stratégie et organisation. Vuibert.

<sup>2</sup> Editions d'Organisation. (1991-1992), Organisation et management

sont conformes aux objectifs fixés. Si besoin, il étudiera les actions correctrices à mettre en œuvre afin d'améliorer les résultats futurs.

Organiser : répartir et coordonner le travail

Le management consiste à organiser le travail. Pour cela, il faut définir puis répartir les tâches entre les individus qui composent l'organisation, puis coordonner leurs actions afin d'atteindre efficacement l'objectif commun.

Animer : mener et mobiliser les hommes

Gérer une organisation nécessite de mobiliser tous ses acteurs afin d'atteindre l'objectif commun. Il faut, selon les cas, mettre en place des actions de formation, des systèmes d'évaluation ou de motivation des acteurs.

Diriger : prendre des décisions pour réaliser les objectifs

Diriger l'organisation, c'est prendre des décisions qui vont l'engager sur le long terme mais qui sont nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

Contrôler : examiner la mise en œuvre et les résultats obtenus

La dernière fonction clé du management est le contrôle. Si le manager se doit de contrôler la réalisation globale du travail et l'atteinte des objectifs, il doit aussi être capable d'exercer un autocontrôle sur son travail et modifier en cas de besoin, sa stratégie pour obtenir de meilleurs résultats.

### *1- 3 La distinction entre management stratégique et management opérationnel*

#### *Le management stratégique*

Le management stratégique consiste à prendre des décisions concernant les orientations de l'organisation à long terme. Il suppose donc une prise de risques, car la décision se prend dans le cadre incertain d'un environnement de plus en plus fluctuant. La décision stratégique, souvent complexe, est prise au niveau hiérarchique le plus élevé (ex. : dirigeant d'une entreprise, président d'association...) Elle présente un caractère peu répétitif et difficilement réversible puisqu'elle nécessite des ressources importantes et engage, par conséquent la pérennité de l'organisation.

#### *· Le management opérationnel*

Le management opérationnel consiste à assurer le fonctionnement quotidien de l'organisation. Il concerne les décisions opérationnelles qui sont par définition plus simples et plus fréquentes, avec un impact à moyen et court termes. Il est assuré par le personnel d'encadrement ou hiérarchiquement plus bas et vise à mettre en place concrètement la stratégie de l'organisation à l'aide de plans opérationnels (ex. : création d'outils, formation et animation des collaborateurs). Le management opérationnel fait appel à des compétences de gestion (humaines, financières, logistiques, commerciales...) pour optimiser les différentes ressources nécessaires à la réalisation de la stratégie. Par conséquent, le management stratégique est en étroite collaboration avec le management opérationnelle, le succès de l'un dépend de l'autre.

## 1 – 4 TYPOLOGIE DE MANAGEMENT

Poser le problème des relations hiérarchiques, c'est déterminer le mode ou le style managérial qui s'instaure entre un cadre et ses collaborateurs.

En effet, il existe plusieurs styles managériaux. Kurt Lewin (psychologue à l'origine de la théorie de la « dynamique de groupe » à travers laquelle, il met l'accent sur l'amélioration de l'efficacité individuelle et sociale par le groupe)<sup>3</sup> a réussi à analyser et définir quatre types de management universellement reconnu.

- Le management directif : Née du Taylorisme, le management directif est la forme évoluée de l'organisation scientifique du travail élaboré par Frederick Taylor. Il s'agit d'une forme de management pyramidale, basée sur l'autorité du manager et qui limite au maximum l'autonomie des employées. Afin d'encourager les employées, le style directif utilise un système basé sur les sanctions et les récompenses. Les sanctions permettent de maintenir les employées dans une peur constante de perdre leur travail et les récompenses de les garder compétitifs. Pour résumer le style directif est un type de management qui est centré sur les résultats et implique fortement le manager. Bien que ce système génère beaucoup d'hostilité chez les subordonnées envers la hiérarchie, il s'avère être très utile dans les situations de crise.
- Le management persuasif : est un style de management similaire au management directif mais il lui est différent, car il est à la fois organisationnel et relationnel. En effet le style persuasif prend ses racines au niveau du management directif mais offre cependant une certaine liberté d'expression aux employés. Contrairement au manager directif, le manager persuasif ne cherche pas à imposer sa vision auprès de ses subordonnés, il se comporte plutôt en leader et les encourage à exprimer leur point de vue. Ce côté relationnel permet de créer une cohésion de groupe assez importante qui permet au manager de maintenir un esprit d'équipe ou chacun sait qu'il fait partie d'une structure à laquelle il est indispensable. Grosso modo le management persuasif est comme son prédécesseur basée sur une forte implication du Manager mais plus centré sur le relationnel que sur les résultats.
- Le management participatif : est une variante du management persuasif car il est très centré sur le relationnel. Avec le style participatif, les subordonnés participent à la prise de décision. Le manager participatif laisse une grande liberté d'exécution à ses collaborateurs, leur permettant ainsi d'exprimer leur créativité. En effet ce style de management requiert un fort engagement et une forte motivation de la part des employés. Le manager se comporte plus en tant que leader qu'en tant qu'autorité suprême. Il ne monitore pas mais encadre, ne dicte pas mais conseil et la communication ne se fait pas verticalement mais horizontalement. Pour résumer le

---

<sup>3</sup> Roger Mucchielli, (2012) , « La dynamique des groupes » Esf Editeur



management Participatif n'implique que peut le manager et n'est pas principalement centré sur les résultats mais sur les employés eux-mêmes.

- Le management déléguatif : est à la fois centré sur les résultats et n'implique pas une grande participation du manager. En somme ce style est une combinaison des trois autres types de management. Le manager implique ses subordonnés dans la prise de décision dont il reste cependant le maître absolu. La communication se fait donc à la fois de manière verticale et de manière horizontale. Le style déléguatif laisse de la liberté et encourage la prise d'initiative chez les employés. Le manager fixe les résultats à obtenir puis laisse aux subordonnés le choix dans leurs moyens d'exécution. Tout comme le management directif, le management déléguatif évalue régulièrement les performances des employés. Le manager est donc à la fois un leader et un chef autoritaire selon le besoin. Le style déléguatif requiert des compétences de la part des collaborateurs étant donné qu'il sera amené à prendre des décisions tout seul. Toutefois, il n'y a pas de bon ou de mauvais style d'animation d'équipe contrairement à ce que le langage commun pourrait laisser croire. Il existe un style de management qu'il convient d'adapter en fonction des situations ou en fonction des individus auxquels il s'adresse.

## 2 - LE MANAGEMENT PUBLIC

### 2 – 1 C'EST QUOI LE MANAGEMENT PUBLIC

Le management est un terme d'origine anglophone, francisé dans les années 80. Il s'agit d'un ensemble de savoir-faire technique et relationnel, qui consiste à conduire une organisation : mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'objectifs communs, fédérer toutes les énergies, optimiser les moyens financiers, humains, matériels dont elle dispose pour atteindre les missions qui lui ont été fixées. Le management vise donc à assurer la cohérence entre les ressources, les missions, et les processus, selon le triptyque : efficacité, efficience et réalisme.

Le management public est une réponse à la crise de légitimité de l'Administration dans son fonctionnement traditionnel, là réside sa nécessité. Ce qui le rend efficace à ce niveau c'est le fait que le management connote la rationalité, que la participation des usagers connote l'humanité, que le marketing public connote à la fois la rationalité du management et l'humanité de qui tient compte des besoins du public. Mais pour que le management public puisse remplir son rôle symbolique encore faut-il qu'il ait un contenu pratique. Ceci nous conduit à poser le problème de la définition du management public<sup>4</sup>.

Le management public est la mise en œuvre de méthodes et de techniques visant à développer le pilotage de la décision publique. Il représente un champ d'études, d'expériences et de références pour l'amélioration de la performance des organisations publiques. Il contribue à la modernisation et la relégitimation de ces organisations après plusieurs décennies de remise en

---

<sup>4</sup> Annie BARTOLI, Cécile BLATRIX, (2015), Management des organisations publiques. Dunod <sup>5</sup>

Caroline Vayrou. Le management public : discours et fonctions, 1995, op cit, p77.



question de leur efficacité, voire de leur existence, par les approches néo-libérales. Le Management Public a pour objet d'étudier l'organisation publique à l'effet d'améliorer : le fonctionnement des organismes et des institutions publics, le développement des politiques publiques, les principes de gestion et de gouvernance publique. Par ailleurs, le management représenterait le remède à la carence gestionnaire. Pour autant, la gestion d'une administration ne peut être identique à la gestion d'une entreprise.

La réforme administrative doit se fonder sur la sauvegarde de la spécificité de l'administration. C'est pour cette raison qu'une nouvelle branche du management est apparue, le management public.

La recherche d'un management adapté à l'administration en assimilant l'efficacité à la rentabilité et à la recherche de compétitivité, remet en cause les finalités et les fondements du service public<sup>5</sup>. C'est pourquoi le management public constitue une discipline qui a ses spécificités. « Le contexte, les objectifs, les attentes du management public et ceux du management privé ne sont pas comparables. Aussi, les approches et les méthodes ne peuvent pas l'être »<sup>5</sup>. Dès lors, il n'est guère cohérent de plaquer des méthodes élaborées dans un contexte économique marchand sur une réalité toute autre. Cependant, rien n'empêche les cadres de regarder ce qui a été fait ailleurs et de l'adapter en tenant compte des spécificités de l'organisation<sup>67</sup>.

## 2 – 2 LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE MANAGEMENT PUBLIC

La mise en œuvre du management public dans les organisations s'appuie sur des principes et méthodes dérivés du secteur privé en vue de moderniser le secteur public jugé peu efficace, bureaucratique, rigide et coûteux.

- Des changements organisationnels stratégiques : La mise en place du management public s'accompagne de changements importants dans la structure des organismes publics. Elle engendre ainsi une mise en retraite progressive du rôle de l'État induisant une plus grande autonomie laissée aux collectivités. Dans ce contexte, l'organisation interne des collectivités tend à être décentralisée et implique donc la mise en place de systèmes de délégation de pouvoirs, une plus grande transversalité entre services et une atténuation du pouvoir hiérarchique. Cette conception décentralisée issue du management public est censée permettre aux structures de gagner en autonomie, en flexibilité et en réactivité. Il s'agit donc d'un changement de paradigme complet pour l'administration, traditionnellement organisée de manière centralisée et pyramidale.
- Une culture orientée vers la performance et la transparence : Le management public a pour ambition d'accroître les marges de manœuvre des gestionnaires publics afin de mieux répondre, à moindre coût, aux attentes des administrés. La recherche de

<sup>5</sup> Jean François Auby. Management public. Paris : Dalloz, 1996, p.viii.

<sup>6</sup> Serge Alecian, Dominique Foucher. Guide du management dans le service public. Paris : éd d'organisation, 1994, p 50.

l'efficience dans l'emploi des fonds publics se retrouve ainsi à tous les niveaux d'intervention des organismes publics. Là où l'administration avait jusque-là pour objectif de respecter les règles et les procédures, le management public vient y substituer la priorité de la performance et de la satisfaction de l'utilisateur. De plus, il introduit une logique de transparence sur la qualité des prestations proposées ainsi que sur leurs coûts. Cette transparence se traduit par une communication des résultats atteints plus importante (bilans, résultats d'enquêtes, taux de réclamations...) et par une sollicitation de l'avis des usagers (enquêtes de satisfaction, certifications, audits...) pouvant aller jusqu'à leur participation à la définition et à l'évaluation des politiques publiques (concertations, conseils de quartier, enquêtes publiques...) ce qu'on l'appelle la bonne pratique de la gouvernance.

- Une évolution de la gestion des ressources humaines : Le management public a également un impact sur la fonction ressources humaines. En effet, il s'inscrit dans une logique de recherche de rationalisation des effectifs couplée à un objectif de productivité accrue. La réduction du poids des effectifs répond à la recherche de réduction des déficits et s'opère par le recours accru à des agents contractuels ainsi que par le non-renouvellement systématique des postes ou encore la restriction du nombre d'admis aux concours. L'augmentation de la productivité des agents est quant à elle recherchée avec la mise en place de différentes actions visant à motiver les agents pour la réalisation des objectifs.

-

## *2 – 3 LE MANAGEMENT ET LA PERFORMANCE PUBLIQUE*

Les services publics, essentiellement monopolistiques (monopole légal ou naturel) ont connu une transformation profonde, en termes de configuration et d'étendue, au cours des deux dernières décennies, dont les progrès technologiques ont eu un impact particulièrement marqué sur l'environnement monopolistique du service public qui ne cesse de se mettre en question surtout à l'heure de la déréglementation des économies à l'échelle nationale et internationale. Cette situation implique en premier lieu une plus forte restriction des monopoles publics en vue de favoriser la croissance par la concurrence, car la réduction des domaines des monopoles publics crée les conditions réelles du marché concurrentiel, qui sans doute ne peut être que favorable au développement. Les technologies modernes perçues comme une menace pour certains services publics, ouvre un vaste horizon de développement et d'épanouissement qui n'est pas totalement exploité. Le secteur public ne peut pleinement tirer profit de ces changements sous son statut actuel que très limitativement du moment où on ne capitalise pas pleinement sur le rôle de la technologie dans le développement de la gestion publique, là où le secteur public ne doit pas continuer à financer unilatéralement certains services publics de nature concurrentielle sans la contribution des entreprises privées dans l'effort public.

Partant de ces éléments, la nécessité de la pratique du management et ses mécanismes régulateurs dans le fonctionnement des services publics est devenue un impératif, afin de

maîtriser les effets de la mondialisation et de corriger les imperfections de la gestion publique et ses déficiences.

L'introduction et la généralisation du management dans la gestion de la chose publique au sens large du terme ont des objectifs et donc des cibles à atteindre. Le sujet de management public s'adresse à un ensemble de parties prenantes concernées directement ou indirectement dont on peut citer selon l'ordre d'importance l'Etat, les collectivités locales, les établissements publics, les entreprises publiques et privées qui offrent des services publics, les instances de régulation des services publics et activités concurrentielles, les représentations de la société civile, les citoyens et leurs groupements (associations, syndicats, partis politiques,...) Cette réflexion se projette dans l'optique de basculer d'un modèle obsolète de gestion administrative vers un modèle rénovateur et performant, en mesure de faire sortir la gestion des affaires publiques actuelle de son immobilisme et de l'orienter vers le renouveau, la performance et l'efficience sous les différents angles structurels et organisationnels en vue de les mettre à niveau par rapport aux standards du management public tels qu'ils sont adoptés et pratiqués dans les pays développés. Cette métamorphose, constituant un basculement obligé, n'est possible que lorsque les conditions d'adaptation aux exigences de l'environnement national et international sont réunies, nécessitant d'ancrer nos organisations et services publics au diapason de l'ouverture et l'innovation, l'échiquier entrepreneurial et le développement d'une véritable industrie de service dans notre pays, dont le service public qui reste généralement formé sur des paradigmes anciens et des pratiques bureaucratiques constituant un frein au développement de cette industrie, malgré les réalisations notoires enregistrées ces derniers temps sur plus d'un domaine. L'industrialisation des services publics est devenue une condition essentielle dans le processus de développement socio-économique. Elle n'est possible que par la libéralisation progressive des services publics marchands, le développement administratif et renouveau du service public dans sa globalité.

Ce diagnostic sert, donc, à mettre en exergue les insuffisances de la gestion administrative dans la perspective de lui proposer des réponses claires et des améliorations managériales en mesure de propulser la gestion publique dans le sens de la compétitivité et l'efficience managériale capable de relever les défis de l'environnement et de développement attendu depuis longtemps. De nos jours le management public sert à développer l'administration publique pour créer la performance et de réaliser ce qu'on appelle l'image de marque du service

### III. IMAGE DE MARQUE « MARKETING TERRITORIAL ».

#### 1 - LA MARQUE PUBLIQUE

La marque publique présente des proximités avec la marque privée (corporate et produit) sur les facteurs classiquement retenus pour définir la marque (existence éléments graphiques, protection juridique, dimensions pratiques et utilitaires de repérage, reconnaissance, garantie), mais elle s'en distingue sur un certain nombre de points tels que l'enjeu dominant, sa nature, les effets prioritairement recherchés, les cibles, l'orientation qui lui est donnée.

La marque publique n'est donc pas une marque tout à fait comme les autres. La marque publique est un instrument comportant une dimension managériale et de communication destiné à donner une visibilité à l'organisation, à en porter les valeurs, à accompagner la transformation du lien de l'organisation à l'utilisateur et à faciliter la mobilisation interne et le ralliement externe. Elle est un élément d'identification de l'activité des organisations publiques et de valorisation de leurs actifs à destination des usagers (clients-citoyens) mais aussi de l'ensemble des parties prenantes. Elle peut comporter une dimension pédagogique destinée à modifier les comportements des citoyens-usagers mais aussi des personnels et à en expliquer la raison. Même si les organisations publiques s'adressent à des « cibles » relativement captives (notion de services contraints), elles ont aussi vocation à renforcer l'attractivité des organisations qui y ont recours. Elle permet, en outre, de rendre compte de l'action publique et de ses évolutions en offrant aux citoyens les moyens de l'évaluation sur la base des engagements que la marque exprime.

Dans une approche marchée, l'organisation publique cherche à capter de nouvelles ressources (nouveaux actifs) telles que des usagers (étudiants pour une université, administrés pour une commune) ; des partenaires (dans le cadre de partenariats public/privé) ; des compétences et des savoirs (personnel formé et expérimenté). De ce point de vue, la marque peut être utile au gestionnaire public.

Tableau. 1 Eléments distinctifs marque privée/marque publique

	Marque privée	Marque publique
Enjeu dominant	Économique	Politique
Objectif	Justifier / positionnement	Légitimer

Socle de Valeurs Mobilisables	Économiques (efficacité, qualité, promesse prix,...) ; Sociales ; Ethiques	Civiques ; Économiques (bon usage de l'argent public voire valorisation financière)
Préoccupation dominante	L'image de marque (évaluation, orientation)	L'identité (identification, construction, diffusion)
La marque exprime	Une promesse (évaluée par le client)	Une intention (Urde, 1997), Un engagement (évaluation par multiples parties prenantes)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer de la valeur économique</li> <li>- Fidéliser les clients</li> <li>- S'affranchir de la concurrence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire exister l'action publique dans l'esprit des citoyens, légitimer</li> </ul>
Effets prioritairement recherchés		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se prémunir des tentatives d'appropriation (être une caution)</li> <li>- Faire évoluer les pratiques</li> <li>- Faire évoluer l'image des organisations publiques</li> </ul>
Cibles prioritaires de la marque	Externes	Internes et externes
Orientations <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principale</li> <li>- Secondaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transactionnelle/économique</li> <li>- Relationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationnelle/relationnelle</li> <li>- Economique</li> </ul>
Nature de l'outil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commercial (une composante de l'offre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Managérial (un outil de pilotage, de mise en cohérence des actions)</li> </ul>

Source : Revue Internationale des Sciences Administratives

Une marque « publique » est une marque à part entière. Elle a les mêmes fonctions qu'une marque dans le privé (garantir, fédérer, etc.), même si elle n'a évidemment pas la même finalité commerciale. La spécificité des marques publiques tient en effet à leur fondement, l'intérêt général, et à leur objectif, la mission de service public de l'entité. Les marques publiques véhiculent ainsi, au-delà de leurs spécificités, des valeurs transversales telles que la confiance, la transparence, la solidarité, la neutralité...

Les marques publiques doivent avant tout répondre à des objectifs de qualité de service et de satisfaction de leurs publics. Avec une acuité encore plus forte que dans le privé, les marques publiques expriment un contrat de confiance, liant l'État au citoyen.

Le développement d'une stratégie de marque permet d'améliorer la qualité de service et de développer la satisfaction des usagers. La fonction première d'une marque est d'être une garantie, une caution, un repère pour l'utilisateur. La protection de la marque, le travail sur ses signes, mais aussi sur la lisibilité et la visibilité de l'action de l'entité publique lui permettent de

jouer pleinement ce rôle de garantie et de mettre en place une relation de confiance avec les usagers. Par ailleurs, la gestion de la marque avec le management public améliore également la qualité de service perçue. Une bonne image de marque améliore le niveau de satisfaction des usagers (toutes choses égales par ailleurs), tandis qu'une mauvaise image de marque amplifie l'insatisfaction potentiellement liée aux problèmes rencontrés (temps d'attente, difficulté d'accès...).

## 2 - LA MARQUE REGION COMME UNE NOUVELLE STRATEGIE PUBLIQUE

Avec le développement de l'économie du marché, l'environnement concurrentiel s'est renforcé et a poussé les territoires à créer une marque propre à chaque territoire (marque région) vu qu'elle revêt une importance pour la présentation, la distinction, la valorisation et l'amélioration du territoire, ainsi qu'elle traduit le positionnement spécifique sur un marché.

La marque territoriale est une démarche de marketing et de communication en termes de retombées d'images et de notoriété, elle est considérée comme étant un atout stratégique pour augmenter la conscience et la fierté des habitants du territoire. La réflexion de sa création peut émaner d'un leader politique en charge d'une collectivité territoriale, d'organisations en charge du développement touristique d'un territoire donné, ..., vu que la marque territoriale est au service de la stratégie de développement économique.

La marque territoriale est un élément durable et intangible, qui cristallise un passé et un présent pour s'orienter vers un avenir, ainsi qu'elle est considérée la gardienne d'une identité, et une meilleure solution pour affronter la forte concurrence à laquelle tous les territoires du monde sont confrontés.

La marque territoriale peut-être définie comme étant un signe distinctif, qui permet de différencier l'offre d'un territoire de celles proposées par d'autres lieux. Elle peut-être matérialisée par un nom propre, un mot, une expression ou un symbole visuel.

Pour ce faire, la création d'une marque territoriale constitue un outil territorial ayant pour méthode de faire émerger au-delà de l'identité, un positionnement pour son territoire, favoriser l'attachement de ses résidents, créer des éléments positifs de différenciation et générer une nouvelle force d'attractivité.

Tableau. 2 Les principales spécificités de la marque « région » par rapport à la marque « produit ».

Marque produit	Marque région
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonction d'identification</li> <li>- Fonction de garantie</li> <li>- Fonction de valorisation du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonction politique de valorisation des actions des élus</li> <li>- Rendre visible (et lisible) un territoire</li> <li>- Fonction de mise en cohérence des « offres »</li> <li>- Fonction de mobilisation des acteurs</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'une identité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitation d'une identité</li> </ul>

- Offre concernée plutôt homogène	- Offre concernée hétérogène
- Cibles restreintes (marque/segment et/ou cible)	- Cibles très larges
- Marque excluante	- Marque englobante
- Peut être vendue	- Ne peut être vendue ou cédée
- Le produit un facteur aux caractéristiques adaptables	- Le « produit » un facteur aux caractéristiques fixes, figées

La marque territoire est vue par ceux qui y ont recours (région Bretagne, région Alsace, région Ile de France, ...) plus comme une marque produit malgré sa très forte singularité (le territoire constituant le produit à « vendre ») qu' une marque institutionnelle ancrée dans l'action publique (en référence à la région administrative). Comme le montre le tableau ci-dessus, elle se distingue cependant en partie de la marque produit. Elle ne peut, par ailleurs, pas totalement être assimilée à une marque institutionnelle dans la mesure où son existence n'est pas corrélée à celle d'une seule entité mais à celle d'un ensemble d'entités indépendantes (porteuses de messages divers), même si certaines ont une action plus déterminante que d'autres (le Conseil Régional en tant que principal financeur). Elle constitue une catégorie de marques à part, ni tout à fait marque produit, ni tout à fait marque institutionnelle.

Une marque territoriale a pour objectif d'améliorer la notoriété et l'image du territoire auprès des cibles, augmenter son assiette fiscale et dynamiser l'économie locale, améliorer la qualité de vie des habitants et renforcer la fierté d'appartenance, mettre en place une stratégie commune de développement d'un territoire et parler de la même voix dans un objectif final d'amélioration de l'attractivité de ce territoire,... . Une approche comparative s'avère nécessaire entre les marques territoriales afin d'identifier et de détecter les différences et les meilleures pratiques des pays possédant déjà une marque territoriale, s'inspirer et collecter des informations sur le marketing territorial le plus innovant et performant en vue de réussir la création et la gestion de la marque d'un territoire.

La marque clarifie la proposition de valeur d'une entité publique et contribue à donner du sens à son action. Elle peut ainsi être un levier efficace d'accompagnement de restructurations ou de fusions d'entités administratives. L'enjeu est à la fois de clarifier l'identité et les missions de la nouvelle entité, de fédérer les personnels autour d'un projet et de valeurs communes et de développer un sentiment d'appartenance

Nombre d'entités publiques sont de fait confrontées à une concurrence avec d'autres acteurs, tant publics que privés et, pour certaines, avec des acteurs étrangers de premier plan. C'est le cas des musées, des universités, des hôpitaux, etc. Pour émerger dans ce monde de compétition, il faut donc se différencier en mettant en avant ses atouts. Si les objectifs des entités publiques ne sont pas commerciaux, l'idée, à l'instar du privé, de créer et de valoriser une marque pour être plus « attractif » peut être transposée.



#### IV. CONCLUSION

Chaque pays cherche toujours à fidéliser sa population et garder la stabilité de ses services. Aujourd'hui, le management public pourrait jouer un rôle capital dans la réussite d'une démarche de prospective par sa capacité à identifier et solliciter les bons acteurs à travers sa parfaite connaissance du territoire, s'associer à l'identification des besoins et aux propositions, et permettre ainsi d'apporter une vision rationnelle avec la réalité du territoire de ce qui peut être envisagé ou non.

En déployant les moyens et ressources en sa possession, le management public pourrait alors prolonger son rôle de traduction par la transformation concrète en actions des « possibles » identifiés lors de la démarche.

L'industrialisation des services publics est devenue une condition essentielle dans le processus de développement socio-économique. Elle n'est possible que par la libéralisation progressive des services publics marchands, le développement administratif et le renouveau du service public dans sa globalité. Ce diagnostic sert, donc, à mettre en exergue les insuffisances de la gestion administrative dans la perspective de lui proposer des réponses claires et des améliorations managériales en mesure de propulser la gestion publique dans le sens de la compétitivité territoriale et l'efficacité managériale capable de relever les défis de l'environnement et de développement attendu depuis longtemps.

Une politique managériale, qui vise à développer tous les domaines publics, est un moyen efficace pour atteindre les objectifs d'un pays. Le pilotage des organisations publiques (État, administrations, entreprises publiques, collectivités locales) doit s'adapter à la nouvelle réalité des besoins collectifs des sociétés pour la construction d'une image territoriale forte. Autrement dit, le dit pilotage vise tout particulièrement la création d'une marque publique pour attirer les investisseurs ce qu'on appelle l'attractivité territoriale. Les indicateurs d'attractivité sont ainsi alignés sur une certaine idée de croissance économique qui valorise le nombre d'implantations d'entreprises ou encore les créations d'emplois. On va donc considérer qu'un territoire se porte bien à partir du moment où il est capable d'attirer et de retenir un certain nombre de capitaux ou certaines populations.

#### RÉFÉRENCES

- [1] Alventosa, Jean-Raphaël. (DL 2012), « Les outils du management public ». LGDJ,
- [2] Annie BARTOLI, Cécile BLATRIX. (2015), « Management dans les organisations publiques ». © Dunod,
- [3] Bendahmane Maha. (JUILLET-DECEMBRE 2017), « Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing », N° 17
- [4] Caroline Vayrou. (1995) «Le management public : discours et fonctions », op cit, p77.
- [5] Chamard Camille. (Septembre 2018), « L'image de marque des territoires comme indicateur de leur performance » France documents
- [6] Corinne Rochette. (Mar 2018), « La marque publique ». HAL Id

- [7] Corinne Rochette. (2019), « La Marque Publique Entre Nouvelles Pratiques Et Valeurs Publiques ». Revue Internationale des Sciences Administratives
- [8] El Yacoubi Rachdi, Mohamadi. (2005), « Management, organisation et gestion d'entreprises ». Impr. Papeterie el Watanya,
- [9] Ezzohra Belkadi. (2015), "Marketing Territorial de Casablanca : Etude de l'Image de Marque". International Journal of Innovation and Applied Studies
- [10] Faraj, Adil. (N38, 2018), "Le management public et conduite de changement au sein du secteur public». Revue du droit marocain
- [11] Foucher, Dominique. (2002), « Le management dans le service public ». Editions d'Organisation,
- [12] Grar, Ahmed. (2002-2003), « Le management public et les collectivités locales au Maroc ». Imp ALMAARIF
- [13] Helfer, Jean-Pierre. (2008), « Management : stratégie et organisation ». Vuibert,
- [14] Huron, David. (2019), « Management et finances publiques : les marqueurs du new public management ». L'Harmattan,
- [15] Jean François Auby. (1996), « Management public. Paris : Dalloz, pviii.
- [16] Kalika, Michel Dir. (cop. 2006), « Recherches en management et organisation ». Economica,
- [17] Lahjouji Kaoutar, Kaoutar El Menzhi. (May 2018), « Le Nouveau Management Public au Maroc », quels apports ? HAL
- [18] Orsoni, Jacques. (1996), « Management : stratégie et organisation ». Vuibert,
- [19] Roger Mucchielli, (2012) , « La dynamique des groupes » Esf Editeur
- [20] Santo, Viriato-Manuel. (2007), « Le management public ». Presses universitaires de France,
- [21] Serge Alecian, Dominique Foucher. (1994), « Guide du management dans le service public». Paris : éd d'organisation, p 50.
- [22] ZAMPICCOLI L. (Mai 2011), « Le management public : approches conceptuelles et enjeux de pilotage », Gestion et Management Publics, vol.9,
- [23] Zogo Abessolo, Etine Samuel Angone-Zoc. (N. 142, 2018), « L'administration publique marocaine face aux nouvelles techniques de management public ». Revue marocaine d'administration locale et de développement.