

La Proximité Culturelle Et Le Marketing Territorial Relationnel : Un Duo Catalyseur De L'ancrage Des Entreprises Étrangères

Cultural Proximity And Relational Territorial Marketing: A Catalyst For Foreign Companies To Establish A Foothold In The Region.

Auteur 1 : KHANFAR Fatima Ezzahra.

Fatima Ezzahra KHANFAR
N°ORCID : 0009-0003-7014-7315
Enseignante chercheure
Université Hassan II de Casablanca (Maroc)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : KHANFAR .Fz (2024) «La Proximité Culturelle Et Le Marketing Territorial Relationnel : Un Duo Catalyseur De L'ancrage Des Entreprises Étrangères», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 26 » pp: 0122 – 0140.

Date de soumission : Septembre 2024

Date de publication : Octobre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.13862275
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Le marketing territorial est une discipline et une pratique finalisée. Il cherche à renforcer l'attractivité et la compétitivité du territoire. Une attractivité appréhendée comme un objectif stratégique pour les managers publics en charge de la promotion du territoire. Plus précisément, l'attractivité économique est considérée comme un enjeu majeur des politiques entreprises par les pays surtout dans un contexte scandé par l'exacerbation de la concurrence entre les territoires de destination. Cette rivalité nous renvoie également à l'importance de la prise en compte de l'ancrage des entreprises étrangères et non pas uniquement se contenter de l'objectif d'attractivité économique. Cette dernière s'inscrit dans une logique de court terme en privilégiant une analyse en termes de flux des IDE entrants alors que l'ancrage est en phase avec un horizon temporel de long terme tout en mettant en relief la logique de stocks d'IDE.

L'importance du concept d'ancrage justifie l'existence de plusieurs recherches qui mettent en relief ses facteurs. Pour la nôtre, et en s'appuyant sur l'approche de l'ancrage comme l'ensemble des relations tissées entre l'entreprise étrangère et le territoire hôte, nous explorons les différentes manières avec lesquelles le marketing territorial dans sa dimension relationnelle contribue au processus d'ancrage. La réalisation d'une étude empirique en se basant sur une approche qualitative, fondée sur la réalisation des entretiens semi directifs auprès des cadres dirigeants des filiales des multinationales implantées à Casablanca, nous a permis de mettre l'accent sur les leviers du marketing relationnel à adopter au niveau du marketing des territoires pour encourager les entreprises étrangères à s'ancrer davantage. Ces leviers sont la confiance, l'engagement, la satisfaction et la communication publique. Outre ce résultat, nous avons aussi relevé la proximité culturelle comme catalyseur de l'ancrage en question. Autrement, la faible distance culturelle entre le pays d'origine de l'entreprise et le territoire hôte permet d'activer la dimension spatiale, réticulaire et téléologique de l'ancrage.

Mots clés : Marketing territorial relationnel, ancrage territorial, entreprises étrangères, proximité culturelle.

Abstract

Territorial marketing is a discipline and a finalized practice. It seeks to strengthen the attractiveness and competitiveness of the territory. An attractiveness understood as a strategic objective for public managers in charge of promoting the territory. More precisely, economic attractiveness is also considered a major issue of attractiveness policies undertaken by countries, especially in a context marked by the exacerbation of competition between destination territories. This rivalry also brings us back to the importance of taking into account the anchoring of foreign companies and not just being satisfied with the objective of economic attractiveness. The latter is part of a short-term logic by favoring an analysis in terms of incoming FDI flows while anchoring is in line with a long-term time horizon while highlighting the logic of FDI stocks. The importance of the concept of anchoring justifies the existence of several studies that highlight its factors. For ours, and based on the approach of anchoring as the set of relationships woven between the foreign company and the host territory, we explore the different ways in which territorial marketing in its relational dimension contributes to the anchoring process. The realization of an empirical study based on a qualitative approach, founded on the realization of semi-directive interviews with the executives of the subsidiaries of multinationals established in Casablanca, allowed us to emphasize the levers of relational marketing to be adopted at the level of territorial marketing to encourage foreign companies to anchor themselves more. These levers are trust, commitment, satisfaction and public communication. In addition to this result, we also noted cultural proximity as a catalyst for the anchoring in question. Otherwise, the small cultural distance between the country of origin of the company and the host territory makes it possible to activate the spatial, reticular and teleological dimension of anchoring.

Keywords: relational territorial marketing, territorial anchoring, foreign companies, cultural proximity.

Introduction

Pendant le premier semestre de l'année 2024, le flux net des IDE (Investissement Direct à l'Étranger) a enregistré plus de 10,62 milliards de DH soit un accroissement de 51,6% par rapport à 2023, d'après les données diffusées par l'Office de changes. Cette performance en termes d'attractivité pour l'année en cours n'est pas conjoncturelle si nous prenons en considération le fait que le stock des IDE au Maroc est passé de 10 milliards de dollars, en 2000, à 73 milliards de dollars, en 2021, soit une croissance annuelle moyenne de 10 %. L'attractivité économique de notre pays est amplement justifiée. L'amélioration du climat des affaires, la stabilité politique et macroéconomique, la politique d'investissement entreprise sont quelques-uns des facteurs permettant de séduire les entreprises multinationales. La volonté des pays d'attirer les investisseurs étrangers trouve ses raisons dans les impacts des IDE entrants sur la croissance économique, le transfert des technologies, la modernisation des modes de production et de management et l'intégration dans une économie globalisée pour n'en citer que quelques uns. Par voie de conséquence, les pays mettent en place des politiques d'attractivité alimentant ainsi la concurrence sur « le marché mondial des territoires » pour attirer les investisseurs étrangers. Dans ce contexte, nous considérons qu'il est intéressant pour les pays de basculer d'une politique fondée uniquement sur l'attractivité à une politique dont le point pregnant est l'ancrage territorial des IDE. Une entreprise ancrée est une entreprise plus à même de contribuer à la croissance économique et même au développement du pays hôte. C'est ainsi que, si la littérature marketing insiste sur le rôle que joue le marketing territorial dans l'attractivité des pays, nous interrogeons dans le présent travail la contribution du marketing territorial dans sa dimension relationnelle au déclenchement d'un cercle vertueux d'ancrage des entreprises étrangères. Cet ancrage est également influencé par la distance/proximité culturelle entre le pays d'origine de l'investisseur et celui d'accueil. Pour mieux expliciter ces dynamiques, nous posons ainsi notre problématique: comment le duo marketing territorial relationnel et la proximité culturelle peut-il influencer l'ancrage des entreprises étrangères ? Pour y répondre, nous reviendrons sur le cadre conceptuel et théorique du marketing territorial relationnel et de l'ancrage avant de mettrons en exergue l'étude empirique réalisée ainsi que ses principaux résultats en première partie (1). Pour compléter l'analyse et la discussion des résultats nous mettrons l'accent sur la proximité culturelle et sa contribution à l'ancrage des entreprises étrangères en seconde partie (2).

1. L'ANCRAGE TERRITORIAL : UNE FINALITÉ DU MARKETING TERRITORIAL RELATIONNEL

Le marketing des territoires renvoie à une stratégie et une démarche finalisée dans la mesure où il a pour visée la contribution au développement des pays grâce notamment à l'attractivité et à la compétitivité de ces derniers. Il s'agit aussi d'une discipline qui fait l'objet de mutations, d'évolutions et de développements continus dans le temps. Dans la même lancée, nous considérons que les managers territoriaux ont tout intérêt d'intégrer le paradigme relationnel dans leur démarche de marketing territorial de telle sorte d'entretenir des relations intenses, fructueuses et durables avec les investisseurs étrangers. Des relations de différentes natures qui rendent compte de la dynamique d'ancrage territorial.

1.1. De l'importance du marketing des territoires

La compétitivité et l'attractivité des territoires constituent des objectifs phares du marketing territorial. Ce marketing est d'autant plus important si nous prenons en considération la forte concurrence entre les territoires pour attirer aussi bien les investisseurs (attractivité économique) que les touristes et les résidents (attractivité résidentielle). En outre, *le place marketing* est finalisé dans la mesure où il cherche à améliorer l'image du territoire via la mise en place d'un ensemble d'actions et de dispositifs par une collectivité auprès de certaines parties prenantes (investisseurs, touristes, étudiants, ...) à même de contribuer au développement du territoire (Le Bart, 2020).

Outre les objectifs stratégiques recherchés par le marketing des territoires, ce dernier est scandé par une richesse conceptuelle et une multitude des techniques et approches en raison de l'importance de l'objet sur lequel il porte. Il s'agit bien évidemment du territoire. En effet, la complexité de ce dernier fait en sorte que la vision classique du marketing territorial, qui consiste à considérer le territoire comme n'importe quel autre produit, est réductrice (Chamard et Schlenker, 2017).

Les sciences de gestion et le management n'accordaient qu'une importance dérisoire au territoire (Paradas *et al.*, 2021). Ce concept « territoire » est également quasi absent de l'analyse économique classique ou orthodoxe. Seul l'espace est mis en relief mais il est sans épaisseur car il est simplement source de coûts de transport, espace point, « boîte noire » (Zimmermann, 2008). Le territoire est considéré aussi comme étant « homogène » comme le stipule l'école néoclassique (Hurdebourcq, 2016). Néanmoins, au fil des années, le territoire a émergé

progressivement comme objet de recherche en sciences de gestion (Fourcarde, 2021). C'est ainsi que le territoire est considéré comme un système social caractérisé par ses ressources relationnelles (Courlet, 2008). C'est aussi le « *creuset d'interactions complexes* » se développant entre les différents acteurs territoriaux et non pas uniquement un simple support or réceptacle passif abritant l'activité économique (Paradas et al., 2021). Le territoire est aussi caractérisé par une dynamique mise en relief par Loup et Leyronas qui considèrent que le territoire est en constante évolution (Loup et Leyronas, 2021). La complexité de l'objet sur lequel porte ce marketing c'est-à-dire le territoire et la diversité des cibles ou des clients du territoire (Vuignier, 2017) font en sorte que le « *place marketing* » emprunte plusieurs techniques et approches aussi bien stratégiques qu'opérationnelles pour assurer efficacement son ou plutôt ses multiples objectifs.

Gollain reprend l'approche du marketing territorial formulée par les auteurs du Mercator (en l'adaptant) pour le considérer comme « *l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre différente dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents* » (Lendrevie et Lévy, 2013). Il est également le fruit d'une cocréation à laquelle participe plusieurs parties prenantes faisant du marketing territorial un projet collectif (Rochette et Zumbo-Lebrument, 2017).

Si la littérature marketing met en relief le rôle que joue le marketing territorial dans l'attractivité des territoires, nous considérons que la mise en place par ces derniers d'un marketing territorial relationnel est à même de favoriser une dynamique d'ancrage des entreprises étrangères.

1.2. Le marketing territorial relationnel : catalyseur de l'ancrage des entreprises étrangères

Le nomadisme croissant des entreprises et la frénésie de la globalisation font en sorte que l'objectif de l'attractivité économique des territoires n'est plus suffisant. C'est ainsi que le passage à l'objectif de l'ancrage territorial des entreprises étrangères s'avère créateur de valeur à long terme. Cet ancrage territorial est à même d'enclencher une dynamique de développement territorial pour le pays hôte. Il est aussi synonyme de « *l'ensemble des liens réciproques qui unissent une activité économique (acteur, entreprise, filière...) avec un territoire* » (Frayssignes, 2005, p. 88). Ces liens de l'entreprise à son territoire sont également avancés par l'approche de Le Gall, pour qui l'ancrage territorial est synonyme de l'ensemble des relations

marchandes et non marchandes, qui sont le fruit de la proximité géographique de l'entreprise implantée sur un territoire et ses acteurs (Le Gall, 2020). Ceci dit, l'existence de relation entreprise-territoire n'est plus motivée que par des facteurs purement économiques et marchands car l'entretien de ladite relation s'étend à des facteurs non transactionnels mais plutôt d'ordre social comme la confiance, la solidarité, la culture, ... (Serval, 2017).

L'ancrage territorial est multidimensionnel. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons retenu la typologie de l'ancrage avancée par Serval (2015 ; 2017). Les formes avancées par l'auteure renseignent aussi du niveau d'engagement de l'entreprise vis-à-vis du territoire. Le premier niveau est qualifié d'ancrage spatial caractérisé par la durée d'existence de l'entreprise au niveau du territoire. L'implantation de l'entreprise engendre des effets économiques comme la création de l'emploi, la production et la valeur ajoutée produites, les impôts versés à l'État, ... En deuxième lieu, nous trouvons l'ancrage réticulaire (*Ibid*). Cette forme d'ancrage est appréhendée à travers les différentes relations entretenues entre l'entreprise et les parties prenantes du territoire comme les fournisseurs, les clients, les centres de formations, les sous-traitants, ... Le troisième type est l'ancrage téléologique. Il s'agit du niveau d'enracinement de l'entreprise le plus poussé attestant d'un fort engagement de l'entreprise vis-à-vis du territoire d'accueil. Ce type d'ancrage renvoie aux actions sociétales réalisées par l'entreprise (en faveur de la société civile et de la préservation de l'environnement), de sa contribution au développement économique, ...

En somme, si l'ancrage territorial est la conséquence de relations fortes, intenses et qui s'inscrivent dans une logique de long terme entre l'entreprise étrangères et le territoire récipiendaire et tant que cet ancrage est à l'origine de retombées positives tant sur le plan économique, social que sociétal, les managers territoriaux ont tout intérêt de mobiliser une approche relationnelle dans le cadre de la démarche marketing empruntée. C'est ainsi que la transposition des leviers du marketing relationnel au territoire est imparable.

D'après la littérature, ce marketing « vise à établir, développer et maintenir avec succès des échanges relationnels, plus précisément il se fixe comme objectif l'acquisition et la rétention des clients » (Berry, 1983). Dans un sens plus large, Morgan et Hunt (1994) considèrent que le marketing relationnel pourrait être pratiqué vis-à-vis de plusieurs parties prenantes. Pour cela, ils approchent le marketing relationnel comme étant « l'ensemble des activités marketing orientées vers l'établissement, le développement et le maintien des relations d'échanges réussies dans les partenariats latéraux, internes, d'achat et de fourniture » (Jallat et Lindon,

2016). Le paradigme relationnel est fondé sur plusieurs leviers à savoir la confiance, la satisfaction et la communication (Morgan et Hunt, 1994 ; Dwyer et Schurr, 1987).

En vue d'explorer la contribution du marketing territorial dans sa dimension relationnelle au territoire, nous avons opté pour une étude de cas unique car nous nous sommes intéressés au cas de la capitale économique du Maroc (Casablanca) et enchâssée car notre échantillon est composé des filiales des FMN (Firmes Multinationales) qui s'y implantent. Pour collecter les données, nous avons mené des entretiens semi directifs auprès des managers des entreprises concernées (30 entretiens en fonction du principe de la saturation théorique).

Plusieurs leviers du marketing relationnel appliqués au niveau du territoire contribuent à l'ancrage territorial des entreprises étrangères (Khanfar et Azouaoui, 2022 ; Khanfar, 2023). Toutes dimensions confondues nous avons constaté que les variables d'une démarche territoriale relationnelle favorisent l'ancrage territorial des entreprises étrangères. Plus précisément, la confiance cognitive, l'engagement calculé, la satisfaction cognitive sont sources d'ancrage des entreprises étrangères. Concernant, la communication territoriale, nous la considérons comme un levier qui renforce le processus de l'ancrage. Cependant, sa faible intensité et sa mauvaise qualité n'entravent pas l'ancrage territorial si les autres variables sont vérifiées (*Ibid*).

Reste à préciser à ce niveau que notre posture épistémologique interprétativiste nous a poussé à faire des allers retours entre le terrain et la théorie. En effet, en réalisant nos premiers entretiens semi directifs, une autre variable déterminante et qui ne figure pas dans la littérature relative au marketing relationnel a émergé rapidement. Il s'agit de ce que nous préférons appeler « la proximité culturelle ». L'émergence de cette une nouvelle variable explicative de l'ancrage territorial a modifié le modèle de recherche de départ en y introduisant la proximité culturelle.

2. LA PROXIMITÉ CULTURELLE : UN FACTEUR DE L'ANCRAGE TERRITORIAL DES ENTREPRISES ÉTRANGÈRES

La culture suscite plusieurs débats intéressants dans les sciences sociales depuis plus d'un siècle (Chabanet et Cinalli, 2021). En outre, dans le contexte actuel scandé par des échanges entres des personnes issues de pays différents, l'approche culturelle est imparable (*Ibid*). Les sciences de gestion ont tout intérêt à prendre en considération les problématiques qui relèvent de la culture et qui sont rattachées à la gestion des ressources humaines, à la gestion des entreprises, à l'entrepreneuriat, ... (Verstraete, 2007). Nous nous intéressons dans le présent papier à la

proximité culturelle en explorant sa contribution au processus d'ancrage territorial des entreprises étrangères.

2.1. Du concept culture à celui de la proximité culturelle :

La proximité est définie par le dictionnaire « Le Robert » comme « *la situation d'une chose qui est à peu de distance d'une ou plusieurs autres, qui est proche* ». La dialectique de la proximité et de la distance renvoie à différents niveaux : physiques, psychologiques, sociaux ou encore culturels (Gomez et *al.*, 2011). La proximité physique, à titre d'exemple, renforce les relations aussi bien sociales qu'économiques et agit sur la constitution du capital social des acteurs (Bourdieu, 1979). Le volet de la proximité qui nous intéresse dans notre de recherche est celui relevant de la culture. Nous reviendrons brièvement dans ce qui suit sur ce concept avant de mettre en exergue celui de la proximité culturelle.

La culture suscite plusieurs débats intéressants dans les sciences sociales depuis plus d'un siècle (Chabanet et Cinalli, 2021). En outre, dans le contexte actuel scandé par des échanges entre des personnes issues de pays différents, l'approche culturelle est imparable (*Ibid*). Les sciences de gestion ont tout intérêt à prendre en considération les problématiques qui relèvent de la culture et qui sont rattachées à la gestion des ressources humaines, à la gestion des entreprises, à l'entrepreneuriat, ... (Verstraete, 2007).

Le concept culture a fait l'objet de plusieurs recherches et développements dans différentes disciplines. L'objectif d'aboutir à une acception claire, universelle, globale et partagée de la culture n'a pas été réalisé (Mohanna, 2021). Au Maroc, plusieurs recherches en sciences de gestion ont porté sur la culture ce qui atteste de l'intérêt accordé à ce concept. Nous faisons référence aux recherches de Balambo (2010 ; 2011 ; 2013) sur la culture nationale et l'intégration des supply chains.

Pour la nôtre, la notion de « culture » a émergé lors des premiers entretiens semi directifs réalisés auprès des filiales des FMN implantées à Casablanca. Notre modèle de recherche initial ne comprenait pas cette variable. Conséquemment, de par notre posture interprétativiste, nous avons saisi l'occasion pour revenir sur la revue de littérature pour la compléter avec celle relative à la culture avant de revenir sur le terrain pour continuer la réalisation de notre étude.

Schein (1985) considère la culture comme : « *a pattern of basic a assumptions-invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external*

adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems » (p.12)). Cette approche de la culture a poussé Trompenaars (1994, p.30) à écrire : « *la culture, c'est la manière dont un groupe de personnes résout des problèmes* ». Une autre acception de la culture est incontournable. Il s'agit de celle de Bollinger & Hofstede (1987) pour qui la culture est « *la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre* ». Conséquemment, les personnes partageant la même culture auront tendance à agir et réagir en fonction des caractéristiques et des piliers de cette culture d'une manière inconsciente. Ils seront proches culturellement.

Cette proximité culturelle est appréhendée comme une proximité intellectuelle ou encore « *comme la référence à une même culture ou la référence à des conventions communes* » (Gomez et al., 2011). En outre, ces mêmes auteurs considèrent que la proximité, prise dans un sens large, est facteur d'efficacité et d'efficience des organisations (*Ibid*). Pour expliciter davantage ce concept de proximité nous nous appuyons sur l'un de nos fondements théoriques mobilisés à savoir l'école de la proximité. Rappelons que le courant des « Dynamiques de Proximité » s'est développé au début des années 90 (Filippi et al., 2018) et s'est focalisé sur l'analyse des différentes dimensions de la proximité. Cette dernière est considérée comme « *un moyen d'interagir et de se coordonner avec d'autres, chacune de ses formes ayant un support différent (l'organisation, la relation sociale, l'institution, la connexion technologique...)* » (Cariou et al., 2018, p. 1128). Plusieurs formes de proximité sont à distinguer. Nous retenons à ce niveau le distinguo entre la proximité géographique et la proximité non spatiale ou socio-économique (Gilly et Torre, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Torre, 2009).

La proximité géographique renvoie au partage d'un même espace géographique par les acteurs (Talbot et al., 2020). Cette proximité peut durer dans le temps comme elle peut être temporaire (Arnaud et Anberée, 2021) et elle requiert d'autres formes de proximité pour qu'elle soit activée. En effet, « *la perception de la proximité géographique est altérée par les autres formes de proximité et la construction passée de leur combinaison* » (Cariou et al., 2018, p. 1125). La proximité socio-économique « *concerne différentes manières qu'ont les acteurs d'être proches, en dehors de la relation géographique* » (Torre, 2009, p. 69). Elle renvoie « *à l'ensemble des routines implicites ou explicites facilitant la coordination entre les acteurs* » (Gosse et Sprimont, 2010, p. 16).

Finalement, la proximité territoriale n'est autre que le fruit de l'activation de la proximité géographique et aussi celle socio-économique (Torre et Beuret, 2012 ; Arnaud, 2004 ; Arnaud et Anberée, 2021).

2.2.La proximité culturelle : levier de l'ancrage territorial des entreprises étrangères

Dans le cadre de notre étude terrain, le code « proximité culturelle » a généré 20 unités de sens et a été cité dans 18 entretiens sur les 30 réalisés. L'ancrage territorial des entreprises étrangères est influencé par la proximité entre la culture du pays d'accueil et celle de la maison mère. *« L'entretien de bonnes relations entre la maison mère et la filiale est également important. Ces relations sont d'autant plus faciles et fluides lorsque les distances culturelles entre les parties sont réduites » (E15)*. Dans le même sens un autre répondant avance que *« La nationalité de la maison mère est importante pour réduire les distances culturelles et linguistiques » (E19)*. Cette proximité culturelle est aussi un facteur de confiance envers le territoire d'accueil : *« il me semble aussi que l'établissement d'un climat de confiance dépend de la nationalité de la maison mère et son degré de proximité avec le Maroc » (E22)*. Cette même approche est avancée par un autre interviewé qui insiste sur le triptyque « confiance, affinités culturelles et ancrage territorial » : *« Nous ressentons une certaine confiance envers ce pays ce qui nous pousse à s'enraciner davantage et à faire en sorte qu'on contribue à notre niveau à son développement. Certaines affinités culturelles sont aussi à l'origine de cette confiance » (E26)*. Plusieurs autres cadres dirigeants des entreprises étrangères implantées à Casablanca mettent en relief cette relation entre leur ancrage et la proximité culturelle avec le Maroc. *« Certaines affinités et relations non économiques font en sorte que les choses fonctionnent agréablement. Nous avons les mêmes normes, valeurs et histoires que la maison mère, c'est pourquoi elle n'est pas réticente à s'ancrer davantage » (E30)*. Dans le même ordre d'idées, *« l'entretien de bonnes relations entre le sommet stratégique de la maison mère et la direction de la filiale joue un rôle déterminant pour notre développement. Les actionnaires soutiennent nos projets et les accueillent avec une grande bienveillance. Il me semble que des choses non factuelles comme la proximité, les affinités entre personnes, le partage des mêmes valeurs... » (E8)*. Il s'agit dans ce sens d'une proximité socio-culturelle qui est le fruit de l'entretien de relations personnelles basées sur l'histoire, la parenté, l'amitié, des normes, des valeurs, ... (Saives et al., 2011).

En outre, il à préciser que la proximité culturelle n'est pas uniquement à l'origine d'un ancrage spatial car elle impacte aussi l'ancrage réticulaire et téléologique. *« De par mon expérience, je*

considère que l'un des éléments en faveur de la longévité des investissements étrangers et de leur forte implication sur le plan économique, social et sociétal est l'existence de certaines ressemblances culturelles ou des affinités culturelles entre la maison mère et le pays d'accueil. Les entreprises françaises sont plus confiantes car il y a quelques choses qui unissent nos pays comme la langue, une histoire commune, ... » (E28). « Nous partageons les mêmes valeurs et normes avec plusieurs de nos sous-traitants et fournisseurs. Cette proximité est nécessaire pour favoriser l'ancrage de l'entreprise étrangère » (E17).

Mise à part l'importance accordée par les répondants à la proximité culturelle et sa contribution à l'ancrage des entreprises étrangères, nous avons aussi relevé le fait que plusieurs cadres justifient la longévité de leur entreprise au Maroc par le fait que la maison mère est d'origine française. Ils considèrent que la faiblesse des distances culturelles avec la France participe au développement de ces entreprises au Maroc. *« La proximité culturelle et affective avec les français justifie le développement de l'entreprise et l'établissement d'un lien rapide et émotionnel. Des investisseurs italiens étaient intéressés par l'un de nos projets mais il n'y avait pas cette relation de proximité culturelle et affective et ce lien rapide. Finalement le projet n'a pas abouti » (E4).* Le même répondant ajoute : *« les histoires avec le Maroc, les liens de parentés facilitent énormément le relationnel et ça crée une proximité » (E4).* Dans la même lancée, la proximité culturelle avec la France est à l'origine de l'ancrage territorial des entreprises françaises *« les bonnes relations entre le Maroc et la France nous facilitent la tâche et elles nous permettent de développer nos activités sans beaucoup de contraintes. Les faibles écarts culturels entre les deux pays jouent un rôle important dans l'enracinement des entreprises étrangères » (E13).* Une autre approche va au-delà de l'importance de la similitude de culture entre le Maroc et la France en considérant que ces variables non économiques sont plus déterminantes que celles économiques : *« Le cycle de vie du produit « Maroc » repose moins sur la composante économique que sur la dimension relationnelle. Cette dernière est plus fluide lorsqu'il s'agit d'une maison mère française avec qui nous partageons plusieurs traits culturels » (E5).*

Conséquemment, nous considérons que la proximité culturelle entre la filiale étrangère et le territoire d'accueil satisfait la logique de similitude et permet ainsi d'activer également la proximité organisée. En effet, selon la typologie proposée par Torre (2010), la proximité organisée, qui fait référence aux différents moyens de coordination entre les parties prenantes (Fourcade, 2021), repose deux logiques : une logique d'appartenance et une logique de

similitude (Torre, 2010 ; Fourcade, 2021). La logique de similitude renvoie à une proximité cognitive et sociale. Il s'agit plus globalement de l'adhésion mentale à des catégories communes, au partage des mêmes valeurs, religions, langage, normes sociales...elle est caractérisée par « *faibles distances cognitives entre individus* » (Ingham *et al.*, 2011, p. 128) et par « *des acteurs qui se ressemblent, qui possèdent le même espace de référence, et partagent les mêmes savoirs* » (Lejeune et Vas, 2011, page 172). Cette forme de proximité est en faveur d'interactions et de collaborations entre les acteurs économiques. Elle serait aussi en faveur de la communication.

En exploitant davantage cette logique de similitude sur laquelle repose la proximité organisée, une autre forme de proximité avancée par Boschma (2005) et qui est confondue avec ce que nous avons appelé la proximité culturelle. Il s'agit de la proximité institutionnelle informelle appréhendée comme le partage des mêmes valeurs et de la même culture (*Ibid*). Une autre forme de proximité est en phase avec la proximité culturelle. Il s'agit de la proximité des valeurs qui est considérée comme l'adoption des mêmes convictions, principes, idéaux, ... (Emin et Sagot-Duvaurox, 2016 ; Chesnel, 2015).

Outre la logique de similitude qui fonde la proximité organisée ou socio-économique, la proximité sociale qui relève de la logique d'appartenance peut être activée via les faibles distances culturelles. En fait, lorsque deux ou plusieurs acteurs font partie d'un même réseau relationnel d'une façon directe ou indirecte, c'est la logique d'appartenance qui est mobilisée (Bouba Olga et Zimmermann, 2004). Autrement, cette logique renvoie aux interactions potentielles, plus ou moins nombreuses, que les acteurs d'un même territoire peuvent nouer. Il s'agit dans ce cas d'une proximité organisationnelle (Fourcade, 2021). La dite logique d'appartenance « *caractérise des acteurs entre lesquels se nouent des interactions dans un espace déterminé* » (Lejeune et Vas, 2011, p. 172).

En effet, la proximité dite sociale renvoie à l'instauration de relations de confiance qui sont le fruit de l'amitié, la parenté, les expériences, ... qui caractérisent des acteurs faisant partie d'un même réseau social (Boschma, 2005). Nous considérons que la proximité culturelle permet d'activer cette proximité sociale. En effet, les acteurs interviewés font référence à l'inscription de la maison mère et du territoire d'accueil à un même registre culturel ce qui facilite le développement des relations avec les acteurs marocains et même le développement de relations amicales. Ils font aussi allusion à des relations enracinées dans l'histoire entre le Maroc et la France notamment. Des relations qui facilitent la résolution des problèmes.

Reste à préciser que la proximité linguistique est également importante pour les entreprises étrangères. En effet, « *La distance hiérarchique se lit aussi dans la langue* » (Bollinger et Hofstede, p. 90, 1987). C'est la raison pour laquelle l'ensemble des répondants qui relèvent des FMN française parle de l'importance de parler la même langue que la maison mère alors que d'autres critiquent la non maîtrise d'autres langues comme celle anglaise comme une entrave pour le développement de la firme sur le territoire marocain.

En définitif, nous concluons que la culture nationale du pays d'origine de la FMN n'est pas neutre en termes d'ancrage territorial. Outre ce constat, les faibles distances entre la culture de la FMN et celle du pays d'accueil de sa filiale contribuent à son ancrage territorial aussi bien spatial, réticulaire que téléologique. Cette proximité culturelle permet d'activer la proximité géographique et organisée pour tendre vers un ancrage de la filiale. De même, la proximité culturelle entre la FMN et le territoire hôte permet aussi d'instaurer un climat de confiance tout en fluidifiant la communication entre les différentes parties prenantes.

CONCLUSION

L'ancrage des entreprises étrangères constitue un enjeu majeur et un objectif stratégique pour les territoires. Cet ancrage, toutes dimensions confondues, fait en sorte que les investisseurs étrangers deviennent des parties prenantes importantes pour le pays d'accueil et des acteurs contribuant activement au processus de développement territorial du pays en question. Pour toutes ces raisons et bien d'autres, plusieurs auteurs ont mis en exergue des déterminants ou des facteurs permettant l'ancrage des entreprises. Le présent travail de recherche a pour ambition de mettre en avant un autre facteur à même d'enclencher le processus d'ancrage territorial des entreprises étrangères. Il s'agit d'une approche stratégique qui n'est autre que le marketing territorial relationnel. Notre étude qualitative nous a permis de confirmer plusieurs propositions de recherche attestant du fait que ce marketing, à travers ses variables focales à savoir la confiance cognitive, l'engagement calculé, la satisfaction cognitive et la communication publique, permet de favoriser l'ancrage territorial des entreprises étrangères implantées à Casablanca. De surcroît, la proximité culturelle a émergé comme une variable qui s'ajoute aux autres variables issues de la revue de littérature. Les répondants qui ont fait référence à cette proximité, l'associe directement à l'ancrage de leur entreprise sur le territoire marocain.

Les faibles distances culturelles, les similitudes en termes de normes et de valeurs, le partage de la même langue sont quelques-uns des traits saillants de cette proximité culturelle entre la maison mère et le pays d'accueil qui est le Maroc pour notre étude. Nous considérons que cette proximité culturelle permet d'activer les autres formes de proximité qui sont à l'origine de l'ancrage territorial des entreprises. En effet, toutes les formes de proximité constituent des ressources qui ont un caractère immatériel et qui puisent leur spécificité du territoire (Saives et *al.*, 2011). En outre, ces proximités ne sont que potentielles (Arnaud, 2012 ; Torre, 2010) et elles doivent être activées par les acteurs du territoire. Dans ce sens nous considérons que la proximité géographique n'est pas suffisante à elle seule. Son activation passe par l'activation d'autres formes de proximité à l'instar de celle organisée (Arnaud et Anberée, 2021). Ainsi, la présence de la filiale sur le territoire ne permet automatiquement de déclencher des relations intenses et de qualité entre la filiale, le territoire d'accueil et les autres parties prenantes. Autrement, la faible distance spatiale n'est pas à même de déclencher le processus d'ancrage territorial des entreprises étrangères. Ceci dit, cette proximité géographique peut être activée grâce à la proximité culturelle qui est également un facilitateur de la communication et un antécédent de la confiance.

D'un point de vue empirique, notre recherche permet de relever les leviers du marketing des territoires dans sa dimension relationnelle. Des leviers à mobiliser par les acteurs en charge de la promotion du territoire de telle sorte de pousser les filiales des entreprises multinationales à s'ancrer davantage dans le pays récipiendaire et à contribuer aux projets territoriaux majeurs.

Comme tout travail de recherche, l'étude en question souffre de quelques limites à prendre en compte. D'abord, nous avons étudié l'ancrage territorial des entreprises tous secteurs confondus. Or, ce dernier n'est pas neutre en termes d'ancrage. C'est pourquoi il est intéressant d'étudier également l'ancrage par secteur d'activités en mettant l'accent sur les secteurs stratégiques pour notre pays comme celui de l'aéronautique ou encore l'automobile. Pour finir, nous précisons également que nous avons ciblé la ville de Casablanca pour réaliser l'étude empirique. Encore une fois, le territoire d'accueil n'est pas neutre en termes d'ancrage dans la mesure où les spécificités territoriales sont importantes. Dans cette optique, nous considérons que la prise en compte d'un autre cas (un autre territoire pour tendre vers une étude de cas multiples) permet la réalisation des comparaisons entre les régions.

BIBLIOGRAPHIE

ANGEON, V. (2008). « L'explicitation du rôle des relations sociales dans les mécanismes de développement territorial » *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (juin), p. 237-250.

ARNAUD, C. (2012). « Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'événements culturels : manager la proximité pour une attractivité durable du territoire », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université.

ARNAUD, C. et ANBERREE, A. (2021). « Dynamiques de proximité et politiques publiques territoriales : quels effets de la proximité d'opportunité ? », *Management & Avenir*, 2021/5 (N° 125), p. 69-95.

BERRY, L.L. (1983). "Relationship Marketing" in Berry L.L., Shostack G.L. & Upah G.D. eds. *Emerging Perspectives of Services marketing*, AMA, Chicago, Ill.

BALAMBO, M.A. (2013) « Culture nationale et développement de la confiance inter organisationnelle en milieu supply chain : Le cas du Maroc ». Colloque LOGISTIQUA'13, Maroc. pp.23.

BOILINGER, D. et HOFSTEDE, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*, les Editions d'Organisation.

BOSCHMA, R. (2005). « Proximity and innovation : a critical assessment », *Regional Studies*, 39, 1, pp. 61-74.

BOUBA-OLGA, O. et GROSSETTI, M. (2008). « Socio-économie de proximité », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 311-328.

CARIOU, C., FERRU, M. et RALLET, A. (2018). Perceptions des lieux et proximités subjectives : une analyse des dynamiques créatives franciliennes. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018/5 Décembre. pp. 1121-1151.

CHABANET, D. et CINALLI, M. (2021). « Introduction. Les usages de la culture en sciences sociales : un champ d'analyse fécond pour les sciences de gestion en vue d'une meilleure compréhension des dynamiques entrepreneuriales ? », *Question(s) de management*, n° 31, p. 45-53.

CHABANET, D. et CINALLI M. (2021). « Introduction. Les usages de la culture en sciences sociales : un champ d'analyse fécond pour les sciences de gestion en vue d'une meilleure compréhension des dynamiques entrepreneuriales ? », *Question(s) de management*, n° 31, p. 45-53.

CHAMARD, C. et SCHLENKER, L. (2017). « La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale », *Gestion et management public*, (Volume 6 / n° 1), p. 41-57.

COLLETIS, G. et PECQUEUR, B. (2018). « Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement. Le rôle de la proximité géographique », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018/5-6 (Décembre), p. 993-1011.

DUMEZ, H. (2016). « *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche de recherche compréhensive* » 2e édition, Paris, Vuibert.

DWYER, R., SCHURR, P. et OH, S. (1987). "Developping Buyer Seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 21-34.

FILIPPI, M., WALLET, F. et POLGE, É., (2018). « L'école de la proximité : naissance et évolution d'une communauté de connaissance », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018/5-6 (Décembre), p. 939-966.

FRAYSSIGNES, J. (2005). *Les Aoc dans le développement territorial. Une analyse en termes d'ancrage appliquée au cas français des filières fromagères*. Thèse de doctorat de géographie. Université Toulouse 2-Le Mirail, 469 p.

GOLLAIN, V. (2014) *Réussir sa démarche de marketing territorial : méthode, techniques et bonnes pratiques* (2^e édition). Territorial Éditions.

GOMEZ, P., ROUSSEAU, A. et VANDANGEON-DERUMEZ, I. (2011). Distance et proximité Esquisse d'une problématique pour les organisations. *Revue française de gestion*, 2011/4 n° 213. pp. 13-23.

HUNT, S.D. et MORGAN, R.M. (1994b). 'Relationship Marketing in the Era of Network Competition, *Marketing Management*' 3, 1, pages 18-26.

HURDEBOURCQ, P. (2016). « La firme et son territoire : une vision différenciée », *Gestion*

JALLAT, F. ET LINDON, D. (2016). *Le marketing: Études, Moyens d'action, Stratégie*. Paris, Dunod.

KHANFAR, F.E. (2023). « Le marketing territorial relationnel au service de l'ancrage territorial des entreprises étrangères, cas de la capitale économique Casablanca » Thèse de Doctorat en sciences économiques et gestion (Université Ibn Tofail).

KHANFAR, F.E. ET AZOUAOUI, H. (2022). « Le marketing territorial relationnel : levier de l'ancrage territorial des entreprises étrangères » dans © *Revue Marketing Territorial*, 9 / été 2022.

LE GALL, S. (2020). « Les facteurs territoriaux d'attractivité de l'investissement étranger des firmes multinationales : la perception et le rôle des directeurs de filiale », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Février, p. 171-200.

MOHANNA, D. (2021). « L'impact des différences culturelles sur la réaction des managers face aux pratiques budgétaires : une étude comparative entre la France et le Maroc », *Question(s) de management*, n° 31, p. 131-142.

PECQUEUR, B., ZIMMERMANN, J.B. (2004) . *Economie de proximités*, Hermès-Lavoisier, Paris.

PESQUEUX, Y. (2020). « La culture nationale en sciences de gestion ». Master. France.

ROCHETTE, C., ZUMBO-LEBRUMENT, C. et HOULLIER-GUIBERT, C-E. (2019). « Quand la réforme territoriale questionne le devenir et les ressorts de la marque Territoire : une approche par les proximités », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (Décembre), p. 937-961.

SAIVES, A.-L., DESMARTEAU, R. et KERZAZI L. (2011). « Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises. Le cas de l'agroalimentaire au Québec », *Revue française de gestion*, 2011/4 (n° 213), p. 57-75.

SERVAL, S. (2015). « Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères? Une perspective ago-antagoniste ». Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Aix Marseille université.

SERVAL, S. (2017). « Vers une échelle de mesure de l’ancrage territorial des filiales étrangères », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2017/2 (N° 204), p. 49-77.

TALBOT, D., CHARREIRE PETIT, S. et POKROVSKY, A. (2020). « La proximité comme perception de la distance : Le cas de la télémédecine », *Revue Française de Gestion*, 46, 289, pp. 51-74.

TORRE, A. (2009), « Retour sur la notion de Proximité Géographique », *Géographie, Economie et Société*, vol. 11, pp. 63-75.

TORRE, A. (2010). « Jalons pour une analyse dynamique des Proximités », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, vol. 3, pp. 409-437.

VUIGNIER, R. (2017). « La marque territoriale, outil de différenciation pour l’attractivité ? Étude empirique auprès de décideurs d’entreprise », *Gestion et management public*, (Volume 6 / n° 1), p. 59-75.

ZIMMERMANN, J.B. (1998). « Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 2, p. 21 1-230.

ZIMMERMANN, J.B. (2005). « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial », *La Revue de l'IREES*, n°47, pp. 21–35.

ZIMMERMANN, J.B. (2008). « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 184, pp. 105-118.