

## **L'intelligence artificielle au service du marketing territorial au Maroc: vers un modèle intégré d'attractivité territoriale intelligente**

Artificial Intelligence in the Service of Territorial Marketing in Morocco:

Towards an Integrated Model of Smart Territorial Attractiveness

**El Fethouni Aziz**

Doctorant en sciences économiques et de gestion à la FSJEST, Maroc

Aziz.elfethouni@gmail.com

**BNINOU MOUNA**

Doctorante en sciences économiques et de gestion à la FSJEST, Maroc

bninou.mouna.chp@gmail.com

**Louhmadi Abdeljalil**

Professeur d'enseignement supérieur à la FSJEST, Maroc

DOI: <https://doi.org/10.65040/remeye.2026.11.v02n30.49>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

### **Résumé:**

Cette revue analytique et intégrative examine le rôle de l'intelligence artificielle dans le marketing territorial au Maroc à partir d'un corpus de travaux scientifiques sélectionnés selon leur pertinence théorique et contextuelle. La synthèse montre que l'IA ne produit pas directement l'attractivité, mais s'inscrit dans une chaîne associant digitalisation, données, intelligence territoriale, gouvernance et marketing territorial. L'IA renforce notamment les capacités d'analyse, de prédiction, de recommandation et de personnalisation, tandis que son efficacité dépend de la qualité des données, des compétences, de la gouvernance, de l'inclusion et de la souveraineté numérique. À partir de ces résultats, un modèle conceptuel intégré est proposé, reliant données et digitalisation, intelligence territoriale, capacités IA, gouvernance intelligente, marketing territorial intelligent, attractivité et développement territorial durable. Le principal gap identifié concerne l'absence d'une validation empirique intégrée de cette chaîne dans le contexte marocain.

**Mots-clés :** Intelligence artificielle ; Marketing territorial ; Intelligence territoriale ; Gouvernance intelligente ; Attractivité territoriale.

### **Abstract:**

This analytical and integrative review examines the role of artificial intelligence in territorial marketing in Morocco based on a selected corpus of studies. The synthesis shows that AI does not directly generate territorial attractiveness but forms part of a chain involving digitalization, data, territorial intelligence, governance, and territorial marketing. AI particularly enhances analytical, predictive, recommendation, and personalization capabilities, while its effectiveness depends on data quality, skills, governance, inclusion, and digital sovereignty. Based on these findings, an integrated conceptual model is proposed, linking

data and digitalization, territorial intelligence, AI capabilities, smart governance, intelligent territorial marketing, territorial attractiveness, and sustainable territorial development. The main research gap identified concerns the lack of integrated empirical validation of this chain in the Moroccan context.

**Keywords:** Artificial Intelligence; Territorial Marketing; Territorial Intelligence; Smart Governance; Territorial Attractiveness.

## I. Introduction

La concurrence entre territoires ne repose plus uniquement sur leurs ressources, leur localisation ou leurs infrastructures, mais également sur leur capacité à comprendre leur environnement, valoriser leurs ressources, identifier leurs publics et construire une relation durable avec leurs parties prenantes. Dans cette perspective, le marketing territorial relie diagnostic, positionnement, communication, image, marque et attractivité. Hassib et Ibtissem (2018) le présentent comme un instrument de construction et de renforcement de l'attractivité, tandis qu'Amajid et al. (2017) soulignent l'importance d'une démarche allant du diagnostic et de la planification au pilotage et à la communication.

Cependant, parler de marketing territorial ne saurait être réduit à une simple démarche de promotion. Chabih et al. (2024) le situent dans un mode de gouvernance mobilisant les acteurs, en coordination, transparence, confiance, diagnostic, positionnement, projet d'offre territoriale et communication. Cette approche est particulièrement pertinente au Maroc, où l'attractivité dépend aussi de la coordination des acteurs et de l'environnement institutionnel.

La transformation numérique change d'ailleurs les conditions de production, de circulation et d'utilisation de l'information territoriale. Selon Elharissi et Gmira (2024), pour le cas de Casablanca-Settat, la digitalisation favorise à la fois l'accès à l'information, la dématérialisation, la transparence, l'interopérabilité, l'aide à la décision et génère une forte demande de données accessibles et actualisées. Le territoire devient alors peu à peu un espace de services, de données, d'interactions et d'expériences numériques.

L'intelligence territoriale constitue un prolongement de cette évolution en articulant données, technologie, connaissance, acteurs, coopération et participation (Ouassou & Bakour, 2024). Alla et al. (2023), dans le cas de Fès-Meknès, relie veille territoriale, information, positionnement stratégique, attractivité, innovation et développement durable. Elle peut ainsi être envisagée comme un dispositif reliant l'information à la connaissance et à l'action territoriale.

L'émergence de l'intelligence artificielle (IA) ajoute de nouvelles capacités à cette transformation. Favoreu et Frucquet (2025) distinguent notamment les fonctions d'identification, de recommandation, de prédiction et d'IA générative, dans la continuité de la transformation numérique. El Jarroudi et al. (2025) établissent un lien entre l'IA, le marketing territorial, le place branding, l'attractivité, le Big Data, l'analyse prédictive, l'expérience visiteur et la gouvernance des données. Toutefois, ces travaux restent surtout conceptuels ou qualitatifs, notamment pour articuler simultanément IA, marketing territorial et attractivité.

Au Maroc, les travaux existants couvrent largement l'attractivité, la gouvernance et la numérisation territoriales. Leur articulation avec l'IA demeure toutefois limitée. Hmid et al. (2023) insistent notamment sur l'importance du management territorial, de la coordination et de la simplification administrative dans l'attractivité des IDE. Dinaoui et al. (2024) montrent, dans le cas de Casablanca, que la digitalisation des services et des infrastructures, associée aux ressources et à la notoriété de la marque, contribue à renforcer l'attractivité des entreprises.

La question centrale de cette revue est donc la suivante :

**Quels mécanismes et quelles conditions relient les capacités d'IA à l'intelligence territoriale, à la gouvernance intelligente, au marketing territorial et à l'attractivité territoriale dans le contexte marocain ?**

L'étude adopte une revue analytique et intégrative visant à croiser plusieurs courants de littérature afin d'en analyser les articulations et d'identifier les lacunes relatives à l'intégration de l'IA dans le marketing territorial au Maroc.

La contribution théorique s'articule autour de trois axes : (1) rapprocher des courants de recherche généralement étudiés séparément en positionnant l'IA comme une capacité intermédiaire dans la construction de l'attractivité plutôt que comme un déterminant direct ; (2) considérer le marketing territorial intelligent comme un mécanisme de transformation des ressources informationnelles et des capacités algorithmiques en actions territoriales ; et (3) mettre en évidence les conditions organisationnelles et institutionnelles de cette transformation, notamment la qualité des données, les compétences, la gouvernance, l'inclusion, la confiance et la souveraineté. Cette perspective conduit à envisager l'IA comme une composante d'une trajectoire de développement des capacités territoriales, dans laquelle la détection des évolutions, la saisie des opportunités et la reconfiguration des pratiques conditionnent sa portée stratégique. Les relations proposées restent théoriques et devront être soumises à une validation empirique.

L'article est structuré en cinq parties. La première présente les fondements du marketing territorial, de l'attractivité et de l'intelligence territoriale. La deuxième expose la démarche de la revue analytique et la constitution du corpus. La troisième développe le cadre théorique et le modèle conceptuel. La quatrième présente les résultats de la synthèse. La cinquième discute les principaux enseignements et les limites de l'étude.

## ***II. Revue de littérature***

### **Du marketing territorial à l'attractivité territoriale**

Le marketing territorial considère le territoire comme une offre à définir, valoriser et communiquer auprès de publics différenciés. Il mobilise des ressources, des infrastructures, des services, des compétences, une identité et des opportunités économiques. Hassib et Ibtissem (2018) soulignent son rôle dans la construction et le renforcement de l'attractivité, tandis qu'Amajid et al. (2017), à travers la « Territorial Marketing Toolbox », l'inscrivent dans un processus allant du diagnostic et de la connaissance des publics à la planification, au positionnement et à la communication.

L'attractivité dépend aussi de l'identité, de l'image et des relations entre parties prenantes. Mortelette (2019) montre comment l'identité territoriale peut être exploitée comme une ressource de différenciation, tandis qu'Alaux et al. (2015) insistent sur le rôle des parties prenantes dans la construction de l'identité et de l'image. Selon Abrioux et al. (2021), l'innovation numérique peut permettre de soutenir la différenciation et la marque territoriale, mais à la condition d'être intégrée dans une coopération entre les acteurs. Taghouti et al. (2024) associent également l'attractivité, la cohérence du récit territorial, l'authenticité de la marque, l'engagement des parties prenantes, les infrastructures, la durabilité et la transformation numérique. Enfin, les déterminants de l'attractivité varient selon les publics concernés, comme le rappelle Gervais-Aguer (2004).

### **Le marketing territorial comme composante de la gouvernance territoriale**

Le marketing territorial relève aussi d'une logique de gouvernance. Chabih et al. (2024) l'appréhendent à travers la mobilisation des acteurs, la coordination, la transparence, la confiance ainsi que le marketing territorial stratégique et opérationnel.

Dans le contexte marocain, Hmid et al. (2023) montrent que l'attractivité des IDE dépend notamment de l'environnement institutionnel, de la coordination des acteurs et de la simplification des procédures. Belbouli et al. (2024) soulignent l'importance de la perception et de l'implication dans les dispositifs institutionnels, tout en montrant que certaines dimensions de participation et de transparence ne sont pas nécessairement significatives. Marini et Qortobi (2022) identifient, quant à eux, des contraintes financières et juridiques, une centralisation persistante et un manque de données fiables parmi les obstacles à la gouvernance territoriale au Maroc.

Guerguer et al. (2025), dans le cas de Dakhla-Oued Eddahab, associent le marketing d'influence à la visibilité territoriale, à la participation et à l'image du territoire. Leur étude rapporte une corrélation de 0,830 ( $p < 0,01$  ;  $N = 200$ ) entre fréquence d'utilisation des influenceurs numériques et visibilité perçue.

### **Intelligence territoriale, information et positionnement stratégique**

L'intelligence territoriale fait le lien entre données, technologie, connaissance, acteurs et coopération. Hasler et Chenal (2018) suggèrent d'évoluer d'une « smart city » centrée sur la technologie vers une « responsive city », plus attentive aux données échangées avec les citoyens. Picon (2016, 2018) situe cette évolution dans une transformation progressive des systèmes d'information et des relations entre infrastructures, services et usagers. Ouassou et Bakour (2024) associent l'intelligence territoriale à la participation, aux données, à la connaissance, à la coopération et au développement durable. Dans le cas de Fès-Meknès, Alla et coll. (2023) rattachent diagnostic, veille, information, communication et infrastructures au positionnement stratégique, à l'attractivité des investissements, à l'innovation et au développement durable.

Elharissi et Gmira (2024), à partir de 16 acteurs institutionnels et économiques de Casablanca-Settat, montrent que la digitalisation favorise l'accès à l'information, la dématérialisation, la transparence, l'interopérabilité et l'aide à la décision. Aïdi (2024)

souligne également l'articulation entre information, coordination des acteurs, dispositifs intelligents et attractivité dans le contexte de la smart destination.

Cette articulation entre information, acteurs et intelligence territoriale ouvre également la réflexion sur la co-crédation de valeur. Dans une logique Service-Dominant, la valeur territoriale ne résulte pas uniquement de l'offre conçue par les institutions ; elle se construit dans les interactions entre collectivités, entreprises, investisseurs, résidents, touristes et autres parties prenantes (Vargo & Lusch, 2004). L'IA peut ainsi renforcer la capacité du territoire à écouter, segmenter, personnaliser et ajuster ses interactions, sans supprimer le rôle des acteurs humains dans la définition du projet territorial.

Cette perspective peut être complétée par le concept de capital territorial. Les infrastructures, les compétences, le patrimoine, les réseaux de confiance, l'identité et les capacités institutionnelles constituent des actifs localisés qui différencient les territoires. L'IA devrait dès lors être appréciée non seulement selon ses performances techniques, mais selon sa capacité à révéler, valoriser et coordonner ces actifs spécifiques, plutôt qu'à reproduire des solutions standardisées (Camagni, 2009).

### **Digitalisation, marketing digital et expérience territoriale**

La digitalisation constitue une étape importante dans l'évolution du marketing territorial. Ustik et al. (2024) montrent l'importance du marketing de contenu numérique dans la visibilité et le brand management. Abrioux et al. (2021) soulignent que l'innovation numérique peut soutenir la différenciation d'une destination lorsque celle-ci repose sur un projet territorial cohérent et une coopération entre acteurs.

Elharissi et Gmira (2024) montrent que les plateformes, sites web, applications, cartographies, réseaux sociaux et services numériques renforcent une relation plus interactive entre les territoires et leurs publics. La digitalisation fournit ainsi des données et des interfaces que l'IA peut ensuite mobiliser pour analyser les informations, identifier des profils, détecter des tendances, générer des contenus, recommander des offres ou anticiper certains comportements.

### **Les apports récents de l'intelligence artificielle aux territoires**

Dans cette étude, Villani et al. (2018) insistent sur la nécessité que l'IA serve des usages équilibrant efficacité et intérêt général tandis que Badre et al. (2025) soulignent la combinaison d'un alignement stratégique, d'une standardisation des processus et de l'accompagnement du changement comme nécessaires pour l'intégration de l'IA.

Favoreu et Frucquet (2025) identifient quatre fonctions de l'IA territoriale : identification, recommandation, prédiction et IA générative. Ces fonctionnalités peuvent être utilisées pour mieux connaître les publics, personnaliser les offres, anticiper les tendances et créer ou adapter des contenus. Les auteurs pointent également les enjeux organisationnels, de sécurité et de souveraineté des données.

El Jarroudi et al. (2025) rapprochent directement l'IA du marketing territorial, du place branding, de l'attractivité, du Big Data, de l'analyse prédictive, de l'expérience visiteur et de la gouvernance des données. Leur analyse met notamment en évidence la personnalisation, l'optimisation et la résilience stratégique. Bendjedid Sanoussi, Adjacou et

Fachinan montrent, dans le contexte béninois, que l'IA et l'innovation numérique peuvent soutenir la visibilité, la production de contenus et l'analyse des données, sous réserve des infrastructures, des compétences et des cadres de confiance.

Dans le contexte marocain, El Fethouni et Louhmedi (2026) montrent que l'IA peut soutenir la gouvernance territoriale en renforçant l'efficacité des services publics, la transparence, la participation citoyenne et l'attractivité territoriale. Leur analyse souligne toutefois l'importance des données, des compétences, des infrastructures et de la gouvernance numérique pour assurer une intégration inclusive et durable de l'IA.

Enfin, les apports de l'IA aux territoires ne peuvent pas être appréciés uniquement à partir de critères d'efficacité ou de performance. Ils doivent également être étudiés à l'aune de la création de valeur publique, entendue comme la capacité de l'action publique à produire des bénéfices collectifs en matière de qualité des services, d'équité, de cohésion sociale, de durabilité et de légitimité institutionnelle (Moore, 1995). Ainsi, une plus grande attractivité via des investissements, des flux touristiques ou de nouveaux résidents ne suffit pas en soi.. L'IA doit plutôt contribuer à une attractivité territoriale créatrice de valeur pour l'ensemble des parties prenantes, en cohérence avec les objectifs de développement territorial durable

### **Les conditions institutionnelles, éthiques et territoriales de l'IA**

Les travaux récents soulignent plusieurs conditions liées à l'utilisation territoriale de l'IA. El Jarroudi et al. (2025) mettent en évidence les risques de biais algorithmiques, d'exclusion numérique et d'opacité, tandis que Favoreu et Frucquet (2025) insistent sur la sécurité, la souveraineté des données et la transformation organisationnelle.

La qualité, la sécurité et la protection des données sont donc des enjeux importants. D'Audibert Caille Du Bourguet (2026) parle également de souveraineté par le contrôle des infrastructures, des données et des capacités de calcul. Autre condition, la fracture numérique : El Jarroudi et al. (2025) soulignent les risques d'inégalités territoriales, tandis que Bendjedid Sanoussi et al. soulignent l'importance de la connectivité et des compétences.

La portée de l'IA est donc fonction de la capacité des organisations territoriales à intégrer les résultats obtenus dans leurs processus de décision et d'action. L'intelligence territoriale joue ici un rôle structurant en favorisant la circulation, le partage et l'appropriation des informations entre les divers acteurs du territoire.

## **III. Méthodologie**

Cette recherche s'appuie sur une revue de littérature analytique, intégrative et critique, à partir d'un processus structuré d'identification, de sélection, d'extraction et d'articulation des travaux. Elle a pour objectif d'analyser les relations entre digitalisation, données, intelligence territoriale, intelligence artificielle, gouvernance, marketing territorial et attractivité, en mettant un point d'honneur au contexte marocain.

### **1 Constitution et sélection du corpus**

La recherche documentaire a permis d'identifier plus de 150 travaux issus de sources académiques et documentaires pertinentes. Après vérification des références et suppression

des doublons, les contributions ont été sélectionnées selon leur pertinence théorique, méthodologique et contextuelle au regard d'un ou plusieurs axes de la recherche.

La sélection a délibérément intégré des travaux portant sur des dimensions différentes du phénomène étudié. Certaines contributions concernent donc plus particulièrement le marketing territorial ou l'attractivité, d'autres la digitalisation, l'intelligence territoriale, la gouvernance ou encore l'IA. Cette diversité fonde la démarche d'articulation développée dans cette recherche.

### **Extraction et analyse des travaux**

Pour chaque contribution sélectionnée, on a utilisé une grille d'extraction structurée permettant de recenser notamment l'auteur et l'année, l'objectif, le cadre théorique, la méthodologie, les principaux résultats, les limites et l'apport au modèle de recherche. Les travaux ont ensuite été codés selon les principales dimensions étudiées : marketing territorial, attractivité territoriale, intelligence territoriale, digitalisation et données, gouvernance territoriale, gouvernance intelligente et intelligence artificielle.

Si le contenu des contributions le justifiait, une même contribution pouvait être associée à plusieurs dimensions. Cette procédure a permis de dépasser une lecture cloisonnée dans les travaux et de faire émerger les convergences et complémentarités entre axes, mais aussi leurs relations.

### **Synthèse et construction du modèle**

La revue transversale des travaux a permis également d'identifier des relations types entre les dimensions ainsi que des zones encore sous articulées entre ces dernières dans la littérature. La synthèse a permis ainsi de construire peu à peu une architecture conceptuelle intégrée impliquant les ressources et informations territoriales, l'intelligence territoriale, les capacités d'IA, la gouvernance intelligente, le marketing territorial smart ainsi que l'attractivité durable.

Cette approche constitue la base du modèle conceptualisé proposé et des hypothèses développement dans les sections suivantes.

## ***IV. Cadre théorique et modèle conceptuel intégré***

### **1 Positionnement théorique général**

Ce cadre théorique se compose de quatre visions complémentaires : le marketing territorial, où le territoire peut être appréhendé comme une offre à diagnostiquer, positionner, valoriser ; l'intelligence territoriale, qui se concentre sur la production, la circulation, l'exploitation de l'information ; la gouvernance intelligente, éprouvée dans l'usage des données et des technologies pour coordonner, décider ; et les facultés de l'IA, mises en œuvre pour analyser, prévoir, recommander, automatiser et générer.

Ces perspectives s'inscrivent dans une chaîne de création de valeur territoriale où les ressources, les données et les connaissances sont progressivement transformées en capacités d'analyse, d'anticipation et d'action. L'intelligence artificielle renforce ainsi l'intelligence territoriale et les capacités décisionnelles, tandis que la gouvernance intelligente permet d'intégrer ces capacités dans les processus organisationnels. Le marketing territorial

intelligent traduit ensuite ces ressources informationnelles et technologiques en positionnement, communication, expérience et proposition de valeur, susceptibles de contribuer à l'attractivité et, à plus long terme, au développement territorial durable. L'IA est ainsi considérée non comme une finalité autonome, mais comme une capacité transversale prolongeant la transformation numérique et renforçant progressivement l'intelligence territoriale (Favoreu & Frucquet, 2025 ; Elharissi & Gmira, 2024).

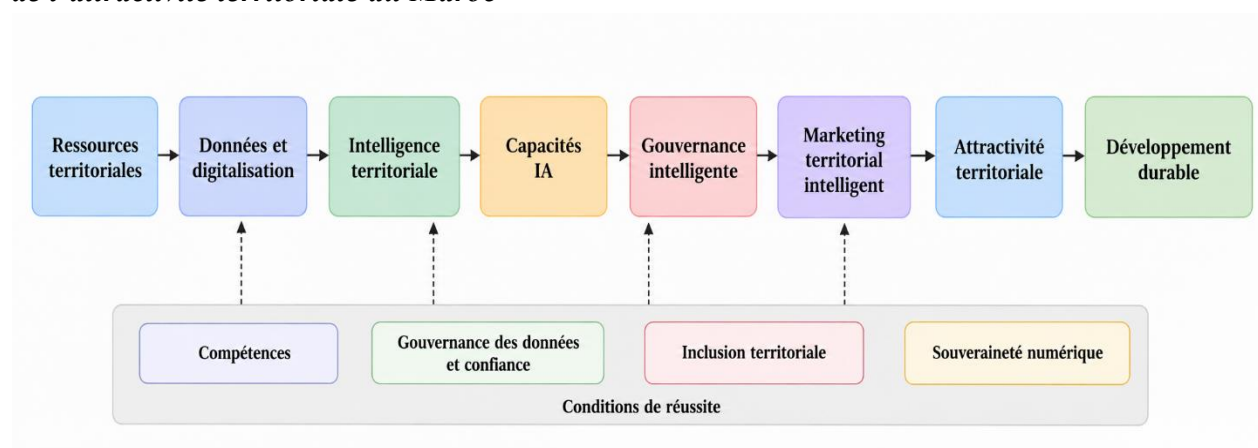
### Construction du modèle conceptuel intégré

Le modèle proposé relie les principales dimensions identifiées dans la littérature, depuis les ressources territoriales jusqu'au développement durable. Il s'agit d'un modèle théorique à tester ultérieurement ; les relations proposées ne constituent donc pas des effets causaux déjà établis.

Cette architecture s'organise autour de quatre niveaux interdépendants : les antécédents, regroupant la maturité numérique, la qualité des données et le capital territorial ; les capacités d'IA, qui constituent le levier technologique central ; les mécanismes de transformation, à travers la gouvernance intelligente et le marketing territorial intelligent ; et les résultats attendus, représentés par l'attractivité territoriale durable et la création de valeur publique. L'IA s'inscrit ainsi dans une dynamique progressive de transformation, dont la portée dépend à la fois des ressources disponibles, des capacités organisationnelles et des modalités de gouvernance. Cette structuration permet également de situer les principaux leviers d'action en fonction du niveau de maturité et des capacités du territoire.

Cette architecture conceptuelle est synthétisée dans la figure 1, qui présente l'articulation entre les différentes dimensions du modèle et les conditions transversales qui l'accompagnent.

**Figure 3 : Modèle conceptuel intégré de l'IA au service du marketing territorial et de l'attractivité territoriale au Maroc**



Source : Elaboré par l'auteur

Les différentes composantes du modèle conceptuel, ainsi que leurs principales dimensions et fonctions, sont présentées dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Principales composantes du modèle conceptuel**

| Bloc                              | Principales dimensions                                                    | Fonction                                       |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Ressources territoriales          | Ressources naturelles, infrastructures, capital humain, culture, services | Base de l'offre territoriale                   |
| Gouvernance                       | Coordination, participation, confiance, transparence                      | Organisation de l'action collective            |
| Données et digitalisation         | Plateformes, services numériques, données, interopérabilité               | Accessibilité de l'information                 |
| Intelligence territoriale         | Veille, diagnostic, connaissance, prospective                             | Transformation des données en connaissance     |
| Capacités IA                      | Analyse, prédiction, recommandation, personnalisation, génération         | Renforcement de l'analyse et de l'anticipation |
| Gouvernance intelligente          | Décision, coordination par la donnée, adaptation organisationnelle        | Transformation des connaissances en action     |
| Marketing territorial intelligent | Segmentation, positionnement, marque, communication, expérience           | Transformation en proposition de valeur        |
| Attractivité territoriale         | Investisseurs, entreprises, touristes, résidents, talents                 | Résultat intermédiaire                         |
| Développement durable             | Compétitivité, cohésion, durabilité                                       | Résultat territorial de long terme             |

Source : élaboré par l'auteur

Cette architecture reprend les principales relations issues du corpus, notamment les travaux de Chabih et al. (2024), Elharissi et Gmira (2024), Alla et al. (2023), Favoreu et Frucquet (2025) et El Jarroudi et al. (2025).

### Variables transversales

Quatre dimensions conditionnent le fonctionnement du modèle. Les compétences numériques et organisationnelles permettent aux acteurs d'interpréter les données et d'intégrer les résultats de l'IA dans la décision (Favoreu & Frucquet, 2025 ; Bendjedid Sanoussi et al.). L'inclusion territoriale renvoie au risque d'inégalités au regard de l'accès aux infrastructures et aux compétences. La gouvernance des données et la confiance concernent leur qualité, sécurité, traçabilité et responsabilité (El Jarroudi et al., 2025). Enfin, la souveraineté numérique renvoie à la maîtrise des infrastructures, des données et des capacités technologiques (D'Audibert Caille Du Bourguet, 2026).

### Opérationnalisation du modèle

En vue d'une validation empirique à venir, les construits peuvent être organisés en fonction de leur statut parmi les acteurs de l'émergence territoriale : la maturité numérique et la qualité des données sont les antécédents ; l'intelligence territoriale, la gouvernance intelligible et le marketing territorial intelligible sont les médiateurs ; les capacités IA sont le construit central ; les compétences, la gouvernance des données, la confiance et l'inclusion

sont les conditions de possibilité ; l'attractivité territoriale est la conséquence principale et le développement durable est la conséquence à long terme.

Les indicateurs pourront notamment porter sur l'accessibilité et l'interopérabilité des données, la veille et la prospective, les usages de l'IA, la gouvernance des données, la coordination des acteurs, la personnalisation du marketing, l'engagement des publics et l'attractivité territoriale.

L'opérationnalisation pourra également s'appuyer sur une trajectoire de maturité territoriale qui distingue plusieurs niveaux : la digitalisation des ressources et des données, l'émergence de l'intelligence territoriale, l'intégration des capacités d'IA, et enfin leur inscription dans une gouvernance intelligente au service de l'attractivité durable. Elle facilitera, lors d'une prochaine validation empirique, la mesure des différences de maturité entre territoires et l'analyse de l'impact potentiel des capacités d'IA pour générer des résultats différenciés en fonction des ressources, des compétences et des conditions organisationnelles qui les encadrent.

### **Propositions de recherche**

À partir du modèle conceptuel proposé, huit propositions de recherche sont formulées :

P1. La maturité de la digitalisation et l'accessibilité des données territoriales sont positivement associées au niveau d'intelligence territoriale.

P2. L'intelligence territoriale est positivement associée à la qualité du diagnostic, du positionnement et de la coordination des acteurs territoriaux.

P3. Les capacités d'IA sont positivement associées à l'usage de fonctions d'analyse, de prédiction, de recommandation et de personnalisation dans le marketing territorial.

P4. La gouvernance des données, les compétences numériques et organisationnelles ainsi que les capacités dynamiques des organisations territoriales renforcent la capacité à transformer les ressources et capacités d'IA en intelligence décisionnelle et en actions territoriales adaptées.

P5. La gouvernance territoriale intelligente est positivement associée à l'intégration des données et de l'IA dans les processus de marketing territorial.

P6. Le marketing territorial intelligent, fondé sur la personnalisation et la co-crédation de valeur avec les parties prenantes, est positivement associé à la qualité de la communication, de l'expérience et de l'engagement des publics.

P7. L'amélioration de l'expérience, de l'image, de la marque et de l'engagement des parties prenantes est positivement associée aux différentes dimensions de l'attractivité territoriale.

P8. L'attractivité territoriale durable est positivement associée à son articulation avec la compétitivité, la cohésion territoriale et le développement durable.

## **V. Résultats de la synthèse de la littérature**

Les résultats présentés correspondent à une synthèse théorique du corpus analysé et non à une validation empirique ou statistique du modèle.

## 1 **Évolution du marketing territorial vers une logique informationnelle et relationnelle**

La littérature montre une évolution du marketing territorial, initialement centré sur l'attractivité, la différenciation et la communication (Hassib & Ibtiem, 2018 ; Amajid et al., 2017), vers une approche intégrant davantage les parties prenantes, l'identité, la gouvernance et les outils numériques (Alaux et al., 2015 ; Chabih et al., 2024 ; Guerguer et al., 2025). Les plateformes et les données renforcent ainsi l'interactivité et l'orientation utilisateur du territoire (Elharissi & Gmira, 2024).

### **La donnée comme articulation entre digitalisation, intelligence territoriale et marketing**

Les données se placent en point d'articulation entre digitalisation, intelligence territoriale et stratégie marketing. Dinaoui et al. (2024) témoignent de l'effet de la digitalisation des services sur l'attractivité des entreprises à Casablanca. Elharissi et Gmira (2024) et Alla et al. (2023) éclairent pour leur part le souci de disposer de données accessibles, de veille et de diagnostic territorial. Dans cette perspective l'IA vient renforcer le traitement, la segmentation, la prévision et la recommandation. Elle est ainsi positionnée dans le modèle comme une capacité s'appuyant sur la digitalisation et l'intelligence territoriale.

### **L'IA comme levier d'anticipation et de personnalisation**

Les travaux de Favoreu et Frucquet (2025) ainsi que d'El Jarroudi et al. (2025) mettent en évidence le potentiel de l'IA dans des fonctions d'identification, de recommandation, de prédiction, de génération, de personnalisation et d'optimisation. La synthèse de ces travaux permet ainsi de considérer l'IA comme une capacité d'augmentation de l'intelligence territoriale, susceptible de renforcer la connaissance des publics, l'anticipation des évolutions territoriales, la personnalisation des expériences et l'adaptation des actions de marketing territorial.

Cependant, la pertinence de cette contribution ne repose pas seulement sur les caractéristiques techniques des outils. Elle est également conditionnée par la qualité des données, les compétences disponibles et la capacité des organisations territoriales à transformer les prédictions de l'IA en décisions et en actions (Mikalef & Gupta, 2021 ; Teece, 2007). Par conséquent, l'IA est moins un concurrent de l'action territoriale qu'une force habilitante qui convertit les données et les connaissances en anticipation, en adaptation et en création de valeur territoriale. Ces liens sont encore des constructions théoriques et devront être testés empiriquement dans le cas du Maroc.

### **La gouvernance comme mécanisme de transformation des capacités numériques**

La littérature souligne également le rôle de la gouvernance dans la transformation des ressources numériques en capacité collective d'action. Chabih et al. (2024), Hmid et al. (2023) et Frucquet et al. (2021) mettent notamment en avant la coordination, la transparence, la confiance, la simplification et l'articulation entre technologies et facteurs humains. Le modèle retient ainsi une chaîne indirecte : IA → intelligence décisionnelle → gouvernance intelligente → marketing territorial intelligent → attractivité.

### **Le contexte marocain : des maillons établis, mais une chaîne intégrée encore à vérifier**

Au Maroc, plusieurs travaux documentent séparément les relations entre gouvernance, digitalisation, intelligence territoriale, données, marque et attractivité (Hmid et al., 2023 ; Dinaoui et al., 2024 ; Elharissi & Gmira, 2024 ; Alla et al., 2023 ; Marsou & El Oudri, 2023). Le corpus montre ainsi l'existence de plusieurs conditions du marketing territorial intelligent. En revanche, il ne fournit pas encore de validation empirique complète du mécanisme IA → marketing territorial → attractivité territoriale, ce qui constitue l'espace de recherche auquel répond le modèle proposé.

## **VI. Discussion**

La revue de littérature permet d'appréhender le marketing territorial intelligent comme un levier de transformation des capacités technologiques au sein des dynamiques d'attractivité territoriale. Cependant, cette relation semble être tributaire de la qualité des données, des compétences disponibles, des dispositifs de gouvernance, la confiance, la participation et l'inclusion. En d'autres termes, ce modèle ne pose pas une relation directe entre IA et attractivité, mais plutôt une chaîne de transformations successives convertissant la capacité technologique en capacité territoriale d'action, dans une vision proche de la responsive city et d'un modèle de l'IA axé sur les usages et la création de valeur territoriale (Guglielmi, 2015 ; Villani et al., 2018 ; Hasler & Chenal, 2018).

### **1 Une approche intégrée plutôt que technocentrée**

L'IA ne devrait pas être considérée comme une solution indépendante, mais comme un moyen de renforcer les capacités d'un territoire déjà organisé. Elle prolonge la transformation numérique, qui repose notamment sur la collecte d'informations et la numérisation des activités (Favoreu & Frucquet, 2025 ; Elharissi & Gmira, 2024). Elle se distingue toutefois de la digitalisation et de l'intelligence territoriale. Cette dernière dépend du partage et de l'analyse de l'information, mais aussi de la collaboration entre les acteurs locaux (Ouassou & Bakour, 2024). L'apport de l'IA tient donc à sa capacité de soutenir ces pratiques, et non de s'y substituer.

### **L'IA comme levier d'un marketing territorial anticipatif**

L'intégration de l'IA ouvre la possibilité d'un marketing territorial davantage orienté vers l'anticipation, l'adaptation et la personnalisation. Les fonctions d'identification, de prédiction, de recommandation et d'analyse peuvent renforcer la veille territoriale, la détection des évolutions et l'adaptation des actions aux différents publics (El Jarroudi et al., 2025). L'IA prolonge ainsi les fonctions de veille, de diagnostic et de positionnement identifiées dans les travaux sur l'intelligence territoriale (Alla et al., 2023). Toutefois, l'interprétation du contexte, la définition des priorités et l'arbitrage entre les intérêts territoriaux restent de l'ordre de la gouvernance.

### **Le marketing territorial intelligent comme mécanisme de transformation**

Dans le modèle, le marketing territorial smart est l'un des mécanismes majeurs à travers lequel les capacités technologiques sont converties en valeur territoriale. Il articule les

usages de l'IA avec les fonctions de positionnement, d'identité, de marque, de communication et d'expérience territoriale (Mortelette, 2019 ; Alaux et al., 2015 ; Abrioux et al., 2021 ; Ustik et al., 2024). Les travaux de Dinaoui et al. (2024), qui mettent en relation digitalisation des services, notoriété de marque et attractivité des entreprises, vont dans le sens de cette articulation. Ils ne constituent toutefois pas une validation empirique directe du mécanisme proposé ici.

### **Une attractivité multidimensionnelle et durable**

L'attractivité territoriale ne peut être réduite à sa seule dimension économique. Elle concerne différents publics, notamment les résidents, les touristes et les entreprises, dont les attentes et les critères d'attractivité peuvent différer (Gervais-Aguer, 2004 ; Morozov, 2023 ; Dinaoui et al., 2024 ; El Jarroudi et al., 2025). Cette diversité justifie une approche différenciée du marketing territorial et renforce l'intérêt des capacités de personnalisation offertes par l'IA. L'attractivité doit également être envisagée en articulation avec le développement durable, afin que l'augmentation des flux et de la visibilité territoriale reste compatible avec les ressources, les infrastructures et la cohésion du territoire (Ben Ouada Jamoussi et al., 2022).

### **Limites, apport du modèle et perspectives de validation**

La principale limitation est liée au fait que la chaîne intégrée proposée est encore très théorique. Bien que les liens entre digitalisation, information, intelligence territoriale et attractivité soient déjà établis dans le cas marocain, les relations simultanées entre capacités d'IA, gouvernance intelligente, marketing territorial intelligent et attractivité sont encore peu validées. Par ailleurs, les études récentes s'intéressant à l'IA territoriale relèvent souvent d'approches encore essentiellement conceptuelles ou qualitatives, tandis que l'hétérogénéité des territoires marocains constitue un frein à la généralisation des résultats.

L'apport du modèle réside ainsi moins dans l'établissement d'une relation causale que dans la mise en cohérence de dimensions jusque-là étudiées de manière relativement fragmentée. La chaîne proposée peut être synthétisée comme suit :

Données et digitalisation → Intelligence territoriale → Capacités IA → Gouvernance intelligente → Marketing territorial intelligent → Attractivité → Développement territorial durable

Cette architecture constitue un cadre conceptuel à tester. Une validation empirique pourrait notamment comparer des territoires présentant différents niveaux de maturité numérique et examiner le rôle des compétences, de la qualité des données, de la gouvernance et des capacités organisationnelles dans la transformation des capacités d'IA en résultats territoriaux.

## **VII. Conclusion**

Cette étude a contribué à l'étude de la diffusion de l'IA dans le marketing territorial en rapprochant des disciplines encore trop souvent traitées séparément. La synthèse permet de souligner que l'IA ne se présente pas directement comme un facteur d'attractivité territoriale, mais comme une capacité pouvant renforcer l'analyse, l'anticipation, la recommandation, la

personnalisation. Sa contribution se situe dans un processus plus large englobant digitalisation, données, intelligence territoriale, gouvernance et marketing territorial.

Le principal apport de cette étude est un modèle conceptuel intégré qui aide à expliquer comment les ressources informationnelles et technologiques peuvent être progressivement converties en capacités territoriales d'action. Cette architecture met en évidence entre autres le rôle de la gouvernance intelligente et le marketing territorial intelligent dans ce changement de paradigme, avec en filigrane des conditions transversales telles que les compétences, la gouvernance des données, l'inclusion et la souveraineté numérique. L'IA s'impose ainsi comme une capacité d'extension du territoire dont la portée est liée à son insertion dans les dynamiques organisationnelles, institutionnelles et territoriales.

Cependant, la proposition théorique du modèle doit encore être validée empiriquement, notamment en contexte marocain où le couplage simultané capacités IA, intelligence territoriale, gouvernance intelligente, marketing territorial et attractivité ont encore été peu investigués. Les recherches à venir pourraient chercher à tester les hypothèses formulées sur des territoires de niveaux de maturité numérique différents, ainsi que le rôle de la qualité des données, des compétences et des capacités organisationnelles. À cet égard, mieux connaître dans quelles conditions l'IA peut nourrir l'attractivité de façon durable, inclusive, et génératrice de valeur publique.

## Bibliographie

Abrioux, F., Tanchoux, P., & Agbokanzo, K. S. (2021). Marque territoriale et innovation : la différenciation de la destination « Blois Chambord » par le numérique. In *Tourisme et Territoires : Espaces d'innovations*. Peter Lang.

Alaux, C., Serval, S., & Zeller, C. (2015). Le marketing territorial des petits et moyens territoires : identité, image et relations. *Gestion et Management Public*, 4(2), 61–78.

Alla, L., Bentalha, B., & Elyoussfi, A. (2023). Intelligence territoriale et positionnement stratégique des régions au Maroc : le cas de la région de Fès-Meknès en perspective. In *Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales* (pp. 215–237).

Aït Lemqeddem, H., & Tomas, M. (2019). Gouvernance territoriale au Maroc : Quelle évolution ? *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 3(4), 579–598.

Camagni, R. (2009). Territorial capital and regional development. In R. Capello & P. Nijkamp (Eds.), *Handbook of regional growth and development theories* (pp. 118–132). Edward Elgar.

Chabih, M., Boudhar, A., & Echattabi, H. (2024). L'émergence et le développement du marketing territorial : un outil au service de la gouvernance territoriale. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(9), 60–91.

Dinaoui, M., Ikira, M., & Boudi, Y. (2024). Les déterminants de l'attractivité territoriale des entreprises implémentées à la ville de Casablanca-Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(2).

El Fethouni, A., & Louhmedi, A. (2026). Intelligence artificielle et gouvernance territoriale : leviers, défis et perspectives pour des territoires inclusifs. *Revue Marocaine des Études Juridiques et Économiques*, 2(29), 666–680.

Elharissi, H., & Gmira, F. (2024). La digitalisation des territoires, un outil de marketing digital : une étude qualitative approfondie des pratiques des acteurs de la région Casablanca-Settat. *African Scientific Journal*, 03(25), 378–409. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13292221>

El Jarroudi, S. E., Boukhnef, N., Touhami, F., & Eladnani, M. J. (2025). Intelligence artificielle et marketing territorial : vers une reconfiguration stratégique de l'attractivité des lieux. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(11), 42–51. <https://doi.org/10.71420/ijref.v2i11.198>

Frucquet, P., Carassus, D., Chabaud, D., & Marin, P. (2021). L'influence des politiques publiques de villes et territoires intelligents sur la rénovation de la gouvernance locale. *Politiques et Management Public*, 38, 235–254. <https://doi.org/10.3166/pmp.38.2021.0010>

Guglielmi, G. J. (2015). Gouvernance et participation : les villes intelligentes font-elles le co-citoyen ? *Cuadernos de Derecho Local*, (37), 208–224.

Hasler, S., & Chenal, J. (2018). De la « smart city » à la « responsive city ». Dans D. Desponds & I. Nappi-Choulet (Éds.), *Territoires intelligents : un modèle si smart ?* (pp. 21–31). Éditions de l'Aube.

Hmid, A., Abbadi, D., & Laamari, A. (2023). Le management territorial stratégique, levier de renouvellement de la politique d'attractivité des IDE au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2), 500–530.

Marini, S., & Qortobi, I. (2022). La bonne gouvernance comme une nouvelle approche du développement territorial au Maroc. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 1(2).

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103434>

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

Mortelette, C. (2019). Changer l'image du bassin minier. Stratégies de marketing territorial et instrumentalisation des imaginaires socio-spatiaux. *Revue du Marketing Territorial*, (3).

Morozov, A. A. (2023). Tourist attractiveness based on the national and territorial identity of the Northern Region: The example of the Republic of Karelia. *Arctic and North*, 53, 191–207.

Ouassou, S., & Bakour, C. (2024). Intelligence territoriale : état de l'art théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(4), 597–613.

Picon, A. (2016). L'avènement de la ville intelligente. *Sociétés*, 132(2), 9–24.

Picon, A. (2018). Villes et systèmes d'information : de la naissance de l'urbanisme moderne à l'émergence de la smart city. *Flux*, (111–112), 80–93.

Taghouti, Y., Driyasse, S., & Abdelbaki, N. (2024). Territorial marketing as a factor in attractiveness of investments / Le marketing territorial comme facteur d'attractivité des investissements. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 7(3), 120–134.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Villani, C., Schoenauer, M., Bonnet, Y., Berthet, C., Cornut, A.-C., Levin, F., & Rondepierre, B. (2018). *Donner un sens à l'intelligence artificielle : Pour une stratégie nationale et européenne*. Mission Villani sur l'intelligence artificielle, Conseil national du numérique.

Ben Ouada Jamoussi, H., Mhamed Hichri, S., Nijkamp, P., & Keraani, W. (2022). Territorial development at the crossroads of attractiveness and sustainability. *Journal of Sustainable Development*, 15(6), 24. <https://doi.org/10.5539/jsd.v15n6p24>

Chen, L., Wang, Z., & Pang, H. (2024). Collaborative AI enabled place branding: A hybrid-narrative review and prospects for future research. *Open Journal of Social Sciences*, 12, 536–566. <https://doi.org/10.4236/jss.2024.124037>